

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

КОЛЕСНИК КОСТЯНТИН ВОЛОДИМИРОВИЧ

На правах рукопису  
УДК 004.4:005.4

Допускається до захисту:  
Директор ННІКТ

\_\_\_\_\_  
Сергій МІЧКІВСЬКИЙ  
«19» січня 2024 р.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ОНЛАЙН-СЕРВІСУ З  
УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ "ДУША ЛІСУ SPA"

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Освітня програма: Agile-технології розробки програмного забезпечення

Кваліфікаційна робота подається на здобуття освітнього ступеня магістра

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

Здобувач: \_\_\_\_\_ Костянтин КОЛЕСНИК  
(підпис)

Науковий керівник:  
Сергій ЖДАНОВ, ст. викладач

м. Київ – 2024 рік

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Директор ННІКТ

Сергій МІЧКІВСЬКИЙ  
17 жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
Колесника Костянтина Володимировича

Тема роботи	Гнучке управління створенням онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA"
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 59-2 від 12.10.2023 р.
Коротка постановка завдання	Обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу. Детальний опис особливостей гнучкого управління створенням онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA" з використанням Scrum. Розкриття особливостей лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA".
Посилання на джерела інформації	1. Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff. "The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game". Scrum Guides, 2020 2. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <a href="https://agilemanifesto.org/">https://agilemanifesto.org/</a> 3. Rubin, Kenneth S. "Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process". Addison-Wesley, 2012 4. Cohn, Mike. "Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum". Addison-Wesley Professional, 2009
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі/проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	12.12.2023 р.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	22.12.2023 р.
Термін представлення роботи до захисту	15.01.2024 р.

Дата видачі завдання 18 жовтня 2023 р.

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Сергій ЖДАНОВ

Здобувач \_\_\_\_\_

Костянтин КОЛЕСНИК

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання (виконати до)	Примітка про виконання
<b>Підготовчий етап</b>			
1	Вибір напрямку дослідження	08.09.2023	<i>виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	22.09.2023	<i>виконано</i>
3	Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником	29.09.2023	<i>виконано</i>
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	10.10.2023	<i>виконано</i>
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	17.10.2023	<i>виконано</i>
<b>Основний етап</b>			
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	02.11.2023	<i>виконано</i>
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	16.11.2023	<i>виконано</i>
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	23.11.2023	<i>виконано</i>
9	Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	30.11.2023	<i>виконано</i>
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	11.12.2023	<i>виконано</i>
<b>Завершальний етап</b>			
11	Представлення рукопису для перевірки на оригінальність	12.12.2023	<i>виконано</i>
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	22.12.2023	<i>виконано</i>
13	Подання роботи для захисту	15.01.2024	<i>виконано</i>
14	Подання презентації	22.01.2024	
15	Захист кваліфікаційної роботи	23.01.2024	

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Сергій ЖДАНОВ

Здобувач \_\_\_\_\_

Костянтин КОЛЕСНИК

Колесник К.В. Гнучке управління створенням онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії “Душа лісу SPA”

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра математичних методів та статистики, Київ, 2023.

У цій кваліфікаційній роботі запроваджено гнучке управління розробкою онлайн-сервісу для компанії "Душа Лісу SPA", який спрямований на забезпечення доступу до оздоровчих послуг у складних умовах. Основна мета проєкту - збереження 90% існуючих клієнтів та досягнення високого рівня їхньої задоволеності. Використання Agile-підходу та AI-асистентів дозволило оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність команди на 16% та прискорити цикл розробки. Аналіз викликів, що виникли під час реалізації проєкту, вказує на ефективність Scrum-майстра, його здатність до управління конфліктами та адаптації. Робота підкреслює значення гнучкого управління в IT проєктах, важливість адаптивності та вміння реагувати на зміни. Результати дослідження демонструють ефективність Agile-підходів у динамічному IT середовищі, підкреслюючи роль лідерства та адаптивності в управлінні змінами.

Ключові слова: онлайн-сервіс, оздоровчі послуги, Agile, AI-асистенти, Scrum-майстер, управління конфліктами, адаптивність, гнучке управління.

Табл. 12. Рис. 19. Бібліограф.: 67 найм.

Kolesnyk K. Agile management of the creation of the online customer retention service for the company "Soul of the Forest SPA".

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2023.

In this qualification work, flexible management of the development of an online service for the company "Soul of the Forest SPA" company is introduced, which is aimed at ensuring access to wellness services in challenging conditions. The main goal of the project is to retain 90% of the existing clients and achieve a high level of their satisfaction. The use of Agile approaches and AI-assistants optimized work processes, increased team productivity by 16%, and accelerated the product development cycle. The analysis of challenges encountered during the project implementation highlights the effectiveness of the Scrum Master, their conflict management skills, and adaptability. The work emphasizes the importance of flexible management in IT projects, the significance of adaptability, and the ability to respond to changes. The research results demonstrate the effectiveness of Agile methodologies in a dynamic IT environment, underscoring the role of leadership and adaptability in managing changes.

Keywords: Online-service, wellness services, Agile, AI-assistants, Scrum Master, conflict management, adaptability, agile management.

Tabl. 12. Fig. 19. Bibliography: 67 Items.

## ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «ДУША ЛІСУ SPA» .....	14
1.1 Опис компанії “Душа лісу SPA” .....	14
1.1.1 Загальна інформація про компанію .....	14
1.1.2 Організаційна структура компанії.....	15
1.1.3 Послуги компанії .....	17
1.1.4 Опис галузі діяльності компанії .....	18
1.1.5 Поточна позиція компанії на ринку .....	20
1.1.6 Business Model Canvas .....	21
1.1.7 Аналіз викликів та можливостей компанії.....	23
1.2 Постановка задачі .....	24
1.2.1 Формулювання актуальної потреби компанії .....	24
1.2.2 Обґрунтування можливого рішення для потреби компанії .....	25
1.2.3 Опис запропонованого продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів для вирішення потреби компанії .....	29
1.3 Бізнес вимоги до нового продукту .....	33
Висновки розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ОНЛАЙН-СЕРВІСУ З УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ.....	37
2.1. Особливості вибраного фрейму гнучкого управління проектом .....	37
2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проекту .....	38
2.2.1 Цілі проекту.....	40
2.2.2 План виконання та терміни проекту.....	42
2.2.3 Бюджет проекту .....	45
2.3 Учасники проекту .....	46
2.3.1 Команда проекту .....	47
2.3.2 Стейкхолдери проекту .....	48
2.3.3 Етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи команди проекту .....	50
2.4 Планування процесів проекту .....	51
2.4.1 Робота з вимогами.....	51
2.4.2 Планування тестування.....	52
2.4.3 Планування виконання робіт .....	55
2.4.4 План комунікації у проекті.....	57

2.5 Моніторинг виконання проєкту .....	60
2.5.1 Моделювання змін плану виконання .....	61
2.5.2 Показники стану виконання проєкту .....	63
2.5.3 Моделювання змін команди чи стейкхолдерів .....	67
2.5.4 Прогнозування проєкту по завершенню .....	69
Висновки розділу 2.....	71
<b>РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>74</b>
3.1 Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією та комунікаціями в команді .....	74
3.1.1 Огляд концепцій та стилів лідерства ХХ-ХХІ століть.....	74
3.1.2 Технології управління взаємодією в Agile-середовищі.....	76
3.2 Scrum-команда як об'єкт управління взаємодією та комунікаціями .....	79
3.3 Інструментальний ящик лідерства, управління взаємодією та комунікаціями в Agile-середовищі .....	81
3.3.1 Концепції та стилі лідерства для Scrum-команди.....	86
3.3.2 Вибір психологічних технік впливу для управління взаємодією в Agile-середовищі .....	89
3.3.3 Інструментарій лідерства для ролі скрам-майстра .....	93
3.4 Практика лідерства, управління взаємодією/комунікаціями при створенні продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів .....	96
3.5 Самоаналіз м'яких навичок управлінця та власного менеджерського потенціалу в Agile-середовищі .....	98
Висновки розділу 3.....	108
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>110</b>
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....</b>	<b>112</b>
Додаток А .....	118
Додаток Б.....	122
Додаток В.....	131
Додаток Г.....	133
Додаток Д.....	136
Додаток Е.....	137
Додаток Ж.....	138

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

AI - Штучний інтелект (Artificial Intelligence).

API - Інтерфейс програмування додатків (Application Programming Interface).

BRD - Документ бізнес-вимог (Business Requirements Document).

CEO - Генеральний директор (Chief Executive Officer).

COVID-19 - Коронавірусна хвороба 2019 року (Coronavirus Disease 2019).

CRM - Система управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management).

HR - Відділ кадрів (Human Resources).

KPI - Ключовий показник ефективності (Key Performance Indicator).

MVP - Мінімально прийнятний продукт (Minimum Viable Product).

MSCW - Має бути, повинно бути, може бути, не буде (Must Have, Should Have, Could Have, Won't Have).

PO - Власник продукту (Product Owner).

ROI - Повернення інвестицій (Return on Investment).

SM - Скрам-мастер (Scrum Master).

SMART - Конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна, часово обмежена (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

SPA - Spa and Wellness Center.

UI - Інтерфейс користувача (User Interface).

UX - Впровадження користувацького досвіду (User Experience).

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний ритм життя, постійна стрімкість змін, стреси та висока конкуренція на ринках послуг спонукають компанії шукати нові шляхи розвитку, адаптації та підвищення конкурентоспроможності. Особливо актуальними стають ці питання в умовах глобальних викликів, таких як війна та пандемія COVID-19, які внесли корективи в традиційний спосіб життя та ведення бізнесу. Зокрема, доходи "Душа Лісу SPA" впали на 40%, внаслідок цих викликів і негативна тенденція зберігається, що загрожує подальшим банкрутством компанії.

Компанія "Душа Лісу SPA" - це місце, де клієнти можуть відпочити від міської суєти, покращити своє фізичне та ментальне здоров'я. Центр, заснований 7 років тому, протягом цього часу став невід'ємною частиною життя багатьох людей, завдяки своєму професійному підходу та високоякісним послугам [1].

У відповідь на ці виклики, компанія вирішила надавати частину послуг онлайн. Важливою стає інтеграція IT-рішень, яка без належного управління може стати справжнім викликом. У цьому контексті, гнучке управління IT-проектами, особливо з використанням Agile-методологій, було обрано як ключовий інструмент для впровадження цих нововведень. Завдяки акценту на швидку адаптацію до змін та вимог, Agile-методології дозволяють компанії "Душа Лісу SPA" швидко реагувати на потреби клієнтів, запроваджувати нові сервіси та постійно їх вдосконалювати.

Реалізація такого підходу також має привнести позитивні ефекти. Наприклад, знизити залежність від сезонності. Крім того, компанія втратила 15% кваліфікованого персоналу, однак можливість працювати дистанційно допоможе з приваблення та утримання фахівців.

Таким чином, неадаптація до нових умов та ігнорування потреби в онлайн-сервісі може призвести до ще більшого зниження доходів, втрати

лояльності клієнтів, фахівців та банкрутства компанії. Тому вивчення цієї проблеми, пошук оптимальних рішень та їх впровадження на практиці в умовах кризи є актуальним і невідкладним завданням для "Душі Лісу SPA".

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

**Мета дослідження** – виявити особливості та реалізувати функції гнучкого управління створенням онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA".

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

- обґрунтувати візію створюваного продукту для компанії "Душа лісу SPA";

- детально описати особливості гнучкого управління створенням продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів з використанням вибраного фреймворку;

- розкрити особливості лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів.

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

**Предметом дослідження** є процеси управління розробкою програмного забезпечення з використанням методології Agile (на прикладі продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA").

**Методи дослідження.** Для обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника виконано аналіз

ринку, галузі, конкурентного середовища, організаційної структури компанії. Застосовано Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, використано підхід побудови Business Requirements Document (BRD), описано “As-Is” та “To-Be” процеси, використано методи системного підходу 2.0.

Для реалізації процесів гнучкого управління створенням продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів компанії “Душа лісу SPA” застосовано підходи Agile, Scrum, методи аналізу, синтезу, критичного осмислення, емпіричний, кейс-стаді та моделювання, професійні інструментарій Jira, Confluence, XMind, Miro.

Для виявлення особливостей реалізації м’яких навичок у Agile-середовищі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, критичного осмислення, аналізу текстів, піраміду 3М, графічного моделювання.

**Новизна результатів дослідження.** Новизною цього дослідження є застосування Agile-методологій у сфері оздоровлення для компанії "Душа Лісу SPA", яка не має власного ІТ-відділу. Основою дослідження є розробка та впровадження онлайн-сервісу "Душа Лісу Онлайн", що є новим підходом до надання традиційних оздоровчих послуг. Це вимагає не лише ІТ-знань та навичок управління проєктами, але й розуміння особливостей роботи в оздоровчій галузі.

Одним із ключових аспектів проєкту є використання AI-асистентів менеджментом та ІТ-розробниками, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність на 16% [2]. Це відбувається за рахунок автоматизації рутинних задач, що сприяє ефективній реалізації Agile-підходу та прискоренню циклу розробки продукту.

Таким чином, це дослідження відкриває нові можливості для використання сучасних ІТ-технологій у сфері оздоровлення, пропонуючи ефективні рішення для компаній без спеціалізованого ІТ-відділу.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в забезпеченні компанії "Душа Лісу SPA" засобами для ефективної адаптації до нинішніх викликів ринку. В контексті фінансових втрат на рівні 40% через пандемію COVID-19 та воєнні дії, впровадження онлайн-формату надання послуг через сервіс "Душа Лісу Онлайн" створює умови для збереження до 90% існуючої клієнтської бази та підвищення їхньої задоволеності. Додатково, цей продукт має потенціал залучення нових користувачів, сприяючи розширенню ринкової присутності компанії.

Використання гнучкого підходу та методології Scrum дозволило визначити конкретні показники на етапах ініціації, планування, реалізації та моніторингу такого проєкту, що сприяє ефективному управлінню проєктом розробки та швидкій адаптації до змін.

Розроблений підхід може слугувати зразком для інших компаній у сфері оздоровлення. Він є доказом того, що Scrum та цифрові інструменти, такі як онлайн-сервіс та AI-асистенти, можуть бути використані як ефективні інструменти адаптації до швидко змінних умов ринку. Такий підхід дозволяє оптимізувати роботу IT-команди та менеджменту підвищуючи загальну продуктивність на 16%, відкриваючи шлях до інновацій та забезпечуючи конкурентні переваги.

**Публікації.** За напрямом теми дослідження опубліковано дві академічні праці:

Колесник К.В, Інтеграція ChatGPT-4 в менеджмент: новітній підхід до оптимізації роботи менеджерів. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку. Київ, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1486>

Колесник К.В, Впровадження ChatGPT-4 в менеджмент: оцінка можливостей та меж AI-асистентів. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. Київ, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1618>

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи 139 сторінок, обсяг основного тексту 103 сторінки.

## ВИСНОВКИ

В роботі успішно змодельовано гнучке управління розробкою продукт онлайн-сервіс з утримання клієнтів для компанії "Душа Лісу SPA", який спрямований на забезпечення зручного та безпечного доступу до оздоровчих послуг для існуючих клієнтів у складних умовах, викликаних зовнішніми факторами. Проєкт створює умови для збереження не менше 90% існуючих клієнтів та досягнення високого рівня задоволеності клієнтів, оцінюваного у 85% або вище. Ефективне впровадження Agile-підходу та інтеграція AI-асистентів сприяли оптимізації робочих процесів, збільшенню продуктивності команди на 16% та прискоренню циклу розробки продукту.

Для обґрунтування візії створюваного продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів для компанії "Душа лісу SPA" зроблено опис компанії та її організаційної структури, аналіз галузі та конкурентного середовища, формалізацію Business Model Canvas, аналіз викликів та можливостей, постановку задачі, обґрунтування рішення з використанням системного підходу 2.0, створено модель холархії та Value Proposition Canvas, описано процеси «As-Is» та «To-Be», компоненти рішення, розроблено Business Requirements Document (BRD).

В ході застосування методології гнучкого управління створенням продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів описано особливості фрейму гнучкого управління, цілі проєкту, розроблено Roadmap, визначено склад команди, бюджет проєкту, проведений аналіз стейкхолдерів, встановлені процеси проєкту (робота з вимогами, тестування, виконання робіт, план комунікації), проведений моніторинг в ході моделювання виконання робіт, показане моделювання змін та робота з непередбачуваними ситуаціями, наведено показники стану виконання робіт (Burndown chart, Velocity chart, Bug report), зроблений прогноз проєкту по завершенню.

Досліджено особливості лідерства, управління взаємодією та комунікаціями для завдань гнучкого управління створенням продукту онлайн-сервісу з утримання клієнтів. Проведено аналіз стилів лідерства, технологій управління взаємодією, а також сформовано інструментальний ящик лідерства для потреб проєкту, досліджено Scrum команду як об'єкт управління взаємодією та комунікаціями, запропоновано підходи до вирішення конфліктів у команді, зроблено самоаналіз м'яких навичок управлінця та власного менеджерського потенціалу в Agile-середовищі.

В роботі показана важливість розробки власного інструментального кошику лідерства, що дозволяє Scrum-майстру бути гнучким у відповідях на різноманітні ситуації, що можуть виникати в ході проєкту. Аналіз та вирішення викликів, які виникали під час реалізації проєкту, зокрема зміни в команді, зміни у складі стейкхолдерів та нові пріоритети, свідчать про високу ефективність Scrum-майстра, його здатність до управління конфліктами та адаптації до змінних умов. Це відображає застосування набутих навичок управління, гнучкості в підходах та ефективного лідерства, що є ключовими для успіху в умовах непередбачуваності та змін.

Даний проєкт слугує прикладом того, як інноваційні підходи в управлінні та впровадження технологічних рішень можуть ефективно вирішувати складні бізнес-завдання, забезпечуючи при цьому високу задоволеність клієнтів та збереження їх лояльності в умовах зовнішніх викликів і змін.

Ці висновки відображають основні результати дослідження, демонструючи ефективність застосування Agile-підходів та гнучкого управління в реалізації проєкту в динамічному ІТ середовищі, а також підкреслюють роль лідерства та адаптивності в управлінні змінами. Детальна інформація про програмні результати навчання, які були здобуті в ході виконання цієї роботи, представлена у Додатку Ж.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. "Душа Лісу SPA". URL: <https://dushalispa.ua/about>
2. Колесник К.В, Впровадження ChatGPT-4 в менеджмент: оцінка можливостей та меж AI-асистентів. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. Київ, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1618>
3. Відділ адміністрації "Душа Лісу SPA". Щорічний звіт про діяльність оздоровчого центру "Душа Лісу SPA" за 2022 рік.
4. Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff. "The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game". Scrum Guides, 2020.
5. Rubin, Kenneth S. "Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process". Addison-Wesley, 2012.
6. Cohn, Mike. "Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum". Addison-Wesley Professional, 2009.
7. Pichler, Roman. "Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love". Addison-Wesley, 2010.
8. Userpilot Team. "12 Types of Minimum Viable Product With Their Pros and Cons". Userpilot Blog. URL: <https://userpilot.com/blog/types-of-minimum-viable-product/>
9. DOU. "Заробітні плати середнього рівня спеціалістів у сфері IT за червень 2023 року". URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2023-06&position=Middle%20SE>
10. Landau, Peter. "15 Key Project Roles & Their Responsibilities" // ProjectManager Blog. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/project-roles-responsibilities>
11. "Project Stakeholders: Who Are They & Why Are They Important?" // Teamwork.com. URL: <https://www.teamwork.com/project-management-guide/project-stakeholders/>
12. International Institute of Business Analysis. "A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide), Version 3" –

- Toronto, Ontario, Canada: International Institute of Business Analysis, 2015. ISBN-13: 978-1-927584-03-3
13. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/>
  14. Weller, Joe. "Requirements Management 101: Processes, Plans, and Best Practices" // Smartsheet. URL: <https://www.smartsheet.com/content/requirements-management>
  15. Kaur, Kirandeep. "Difference Between Severity and Priority in Testing" // LambdaTest Blog. URL: <https://www.lambdatest.com/blog/bug-severity-vs-priority-in-testing-with-examples/>
  16. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття- початок XX століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016
  17. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017
  18. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. К., Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
  19. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Воляннюк, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
  20. Психологія управління : навч. Посіб / Н.А. Липовська, І.В. Письменний. -Дніпро : ГРАНІ, 2019. -198 с.
  21. Cialdini R.V. Influence: The psychology of persuasion / Robert V. Cialdini. – New York: Harper Business, HarperCollins Publisher, 2007. – 322p.
  22. 8 Ways to Build Rapport with Clients, URL: <https://www.scienceofpeople.com/build-rapport-with-clients>
  23. Agile at Scale, URL: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>

24. Making sense of your problems with the Cynefin framework, URL: <https://txm.com/making-sense-problems-cynefin-framework/>
25. What is Agile, URL: <https://www.agilealliance.org/what-is-agile/>
26. 16th State of Agile Report, URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>
27. The 2020 Scrum Guide, URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
28. Scrum и XP: заметки с передовой, URL: [http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum\\_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf](http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf)
29. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass, 2002.
30. Derby E., Larsen D. Agile Retrospectives: Making Good Teams Great. Pragmatic Bookshelf, 2006.
31. Cohn M. Agile Estimating and Planning. Prentice Hall, 2005.
32. Adkins L. Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition. Addison-Wesley, 2010.
33. Pichler R. Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love. Addison-Wesley, 2010.
34. Grenning J. Planning Poker or How to avoid analysis paralysis while release planning. 2002.
35. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley, 2011.
36. Sutherland J., Schwaber K. The Scrum Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework. Scrum.org, 2011.
37. How Leaders Can Make the Best of Remote Working, URL: <https://www.entrepreneur.com/leadership/this-is-how-leaders-can-make-the-best-of-remote-working/429043>
38. What's your leadership style? ... it's ultimately about being yourself, finding what works authentically for you, whilst embracing different characteristics in different situations, URL:

- <https://www.peterfisk.com/2020/03/whats-your-leadership-style-its-ultimately-about-being-yourself-finding-what-works-authentically-for-you-whilst-embracing-different-characteristics-in-different-situations/>
39. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style, URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>
40. Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations>
41. 8 Common Leadership Styles (Plus How To Find Your Own), URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>
42. The Nine Principles of Agile Leadership, URL: <https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
43. The five keys to a successful Google team, URL: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
44. High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here's How to Create It, URL: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
45. Scrum Master – The Scrum Team's Servant-Leader!, URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/scrum-master-as-team-servant-leader>
46. What Does It Mean for The Scrum Master to Be a True Leader as Written in Scrum Guide?, URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/what-does-it-mean-scrum-master-be-true-leader-written-scrum-guide>
47. Россошанська О.В. Модель управління вищим навчальним закладом у сучасних умовах. Управління проєктами та розвиток виробництва.

2000, № 2(2), C.123-127.

48. What is Systems Thinking and Why is it Important? Chuck Cobb, URL: <https://managedagile.com/what-is-systems-thinking-and-why-is-it-important/>
49. How Systems Thinking Can Be Applied To Agile Transformations, URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/how-systems-thinking-can-be-applied-to-agile-transformations>
50. Why Domain Knowledge is Important in Agile Development, Sujith Nair, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/why-domain-knowledge-important-agile-development-sujith-nair/>
51. Why Fast Learning is Critical in Agile, Ryan Ripley, URL: <https://www.agilealliance.org/why-fast-learning-is-critical-in-agile/>
52. The impact of agility: How to shape your organization to compete, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>
53. Association for Project Management. What is agile project management? URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>
54. Landau, P. (2022). The 12 Agile Principles: Definitions & How to Use Them. ProjectManager. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/agile-principles>
55. Cobb, C. Emotional Intelligence in Agile – Why Is Emotional Intelligence Important? URL: <https://managedagile.com/emotional-intelligence-and-agile/>
56. Tutorialspoint. What is Agile Emotional Intelligence? URL: <https://www.tutorialspoint.com/what-is-agile-emotional-intelligence>
57. The Importance of Conflict Resolution in Agile Teams by Agile Alliance, URL: <https://www.agilealliance.org/resources/articles/the-importance-of-conflict-resolution-in-agile-teams/>
58. Negotiation Skills for Agile Practitioners by Agile Alliance, URL:

- <https://www.agilealliance.org/resources/articles/negotiation-skills-for-agile-practitioners/>
59. East Agile. (2019, 22 жовтня). The Importance of Communication in Agile Software Development. East Agile Blog. URL: <https://www.eastagile.com/blogs/the-importance-of-communication-in-agile-software-development>
60. Simple Programmer. 5 Patterns for Effective Communication in Agile Teams. Simple Programmer. URL: <https://simpleprogrammer.com/effective-communication-agile-teams/>
61. Paymo. Why Management Needs Written Communication Skills. URL: <https://www.paymoapp.com/blog/management-needs-written-communication-skills/>
62. Why Listening is Key for Effective Leadership by Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2020/02/why-listening-is-key-for-effective-leadership>
63. Галушка, З. І. (2020). Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Інфраструктура ринку. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/1636>
64. Якубенко, І. М. (2017). Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1677>
65. Why Teamwork Matters in the Workplace by Forbes, URL: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2019/07/29/why-teamwork-matters-in-the-workplace/?sh=6c7b8d685e63>
66. Derby, E., & Larsen, D. H. (2006). Agile Retrospectives: Making Good Teams Great. Pragmatic Bookshelf.