

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРИ ВІДКРИТТІ
ДІДЖИТАЛ-АГЕНЦІЇ: SMM-SOUL»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: д.е.н., доц., професор
кафедри ІММС

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник: к. фіз-мат. н., доц., доцент
кафедри ІММС

Іван КРИКУН

Виконав: здобувач групи

МЕН/Agile-23м

Ростислав АРТЮХ

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
АРТЮХ РОСТИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ**

Тема роботи	Гнучке управління ресурсами при відкритті діджитал-агенції: Smm-Soul
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 56-5 від 27 червня 2024 р.
Коротка постановка завдання	Розробка та впровадження моделі гнучкого управління ресурсами при відкритті діджитал-агенції «SMM-soul»; Розробка моделі ефективного управління для оптимізації ресурсів агенції та адаптації до змін ринку; Застосування фреймворку Scrum для ефективної організації та розподілу людських і технічних ресурсів, що дозволяє забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність агенції в умовах динамічного ринку; Дослідження методів гнучкого управління проектами, особливостей командної взаємодії, а також оптимізації процесів з урахуванням обмежених ресурсів та потреб клієнтів.
Посилання на джерела інформації	1. Schwaber, K., Sutherland, J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game / K. Schwaber, J. Sutherland. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html . 2. VersionOne. 12th Annual State of Agile Report / VersionOne. – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stateofagile.com . 3. Kniberg, H. Scrum and XP from the Trenches / H. Kniberg. – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches/ . 4. Highsmith, J. Agile Project Management: Creating Innovative Products / J. Highsmith. – Boston : Addison-Wesley, 2009. – 432 с. 5. Rigby, D. K., Sutherland, J., Noble, A. Agile at Scale / D. K. Rigby, J. Sutherland, A. Noble // Harvard Business Review. – 2016. – Травень-червень. – С. 88-96.
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

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Ростислав АРТЮХ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівник
Керівник
Здобувач

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА
Іван КРИКУН
Ростислав АРТЮХ

Артюх Р.В. Гнучке управління ресурсами при відкритті діджитал-агенції: SMM-Soul.

Кваліфікаційна 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.

В роботі було проведено аналіз існуючих підходів до управління ресурсами в умовах відкриття нових діджитал-агенцій, таких як «SMM-soul». Було досліджено сучасні методології гнучкого управління проектами, зокрема Scrum та Kanban, які широко застосовуються в ІТ та маркетингових сферах. Розглянуто проблеми, пов'язані з розподілом ресурсів, управлінням людським капіталом і ефективністю комунікацій між командами на різних етапах проєкту. Окрему увагу приділено аналізу потенційних ризиків, які можуть виникнути під час запуску нової агенції в умовах обмеженого бюджету та часу.

Для гнучкого управління проектом було обрано фреймворк Scrum, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності та прозорості у процесі реалізації завдань. Scrum передбачає організацію роботи через короткі ітерації (спринти), що дозволяє постійно перевіряти прогрес і вносити корективи у план, зокрема у розподіл ресурсів. Реалізація цього підходу дозволила створити ефективну структуру управління ресурсами, що забезпечує гнучкість та високу якість виконання проєктних завдань у динамічних умовах ринку діджитал-маркетингу.

На основі проведеного аналізу було визначено, що ключовими аспектами успішного впровадження гнучких методологій є ефективне управління комунікаціями, чіткий розподіл відповідальності серед членів команди та регулярна оцінка результатів роботи. Також було виявлено, що впровадження Scrum дозволяє значно скоротити витрати на реалізацію проєкту за рахунок оптимізації ресурсів і своєчасного виявлення проблем на ранніх етапах.

Ключові слова: менеджмент, Agile, Scrum, гнучке управління, ресурси, діджитал-агенція, проєктне управління, оптимізація ресурсів, комунікації, ризики.

Табл. 38. Рис. 8. Бібліограф.: 30 найм.

Artiuch R. Agile Resource Management in the Launch of a Digital Agency: SMM-Soul.

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, 2024.

In this work, a analysis of existing approaches to resource management in the context of launching new digital agencies, such as «SMM-soul» was conducted. Modern project management methodologies, particularly Scrum and Kanban, which are widely used in IT and marketing sectors, were explored. Issues related to resource allocation, human capital management, and the efficiency of communication between teams at various project stages were considered. Special attention was given to analyzing potential risks that may arise during the agency's launch under conditions of limited budget and time.

Scrum was chosen as the framework for agile project management, ensuring a high level of adaptability and transparency in task execution. Scrum organizes work through short iterations (sprints), allowing for continuous progress checks and adjustments to the plan, particularly in resource distribution. The implementation of this approach enabled the creation of an effective resource management structure, ensuring flexibility and high-quality project execution in the dynamic digital marketing market.

Based on the conducted analysis, it was determined that the key aspects of successful implementation of agile methodologies include effective communication management, clear distribution of responsibilities among team members, and regular assessment of work results. It was also found that implementing Scrum significantly reduces project costs by optimizing resources and identifying problems at early stages.

Keywords: management, Agile, Scrum, agile management, resources, digital agency, project management, resource optimization, communication, risks.

Tabl. 38. Fig. 8. Bibliography: 30 Items.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ..	13
1.1. Основи гнучкого управління проєктами	13
1.2. Фреймворк Scrum	24
1.3. Метод Kanban	29
1.4. Порівняння Kanban і Scrum.....	33
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ВІДКРИТТЯ ДІДЖИТАЛ-АГЕНЦІЇ.....	36
2.1. Специфіка управління ресурсами в діджитал-агенції.....	36
2.2. Аналіз потенційних ризиків	50
2.3. Впровадження Scrum у процесі відкриття агенції	56
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ SMM-SOUL	66
3.1. Огляд процесу впровадження гнучкого управління в SMM-soul	66
3.2. Оцінка результатів і ефективності впровадження	79
3.3. Рекомендації для подальшого вдосконалення	85
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	96

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

IT	Інформаційні технології
SMM	Соціальний медіа маркетинг
PM	Управління проєктами (Project Management)
ШІ	Штучний інтелект
KPI	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)
BPM	Управління бізнес-процесами (Business Process Management)
ERP	Система управління підприємством (Enterprise Resource Planning)
XP	Extreme Programming
WIP	Work In Progress
ПК	Персональний комп'ютер
CEO	Chief Executive Officer
TDD	Test-Driven Development
SEO	Search Engine Optimization

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, традиційні підходи до управління проєктами часто виявляються недостатніми для досягнення успіху. Зокрема, в умовах швидкого розвитку цифрових технологій і збільшення конкуренції, що стосується відкриття нових діджитал-агенцій, таких як «SMM-soul», підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії та підходи до управління проєктами. Гнучке управління проєктами стало ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності і ефективності, оскільки воно дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до потреб клієнтів і забезпечувати високу якість виконання завдань.

Кваліфікаційна робота зосереджена на дослідженні гнучкого управління ресурсами у контексті відкриття нової діджитал-агенції, зокрема на прикладі «SMM-soul». Основна увага приділяється застосуванню методології Scrum, яка є однією з найбільш ефективних і широко використовуваних методологій Agile. Зокрема, досліджуються особливості впровадження Scrum у процесі запуску агенції, аналізуються проблеми, що виникають у процесі управління ресурсами, а також розглядаються можливі ризики та їх рішення.

Актуальність теми гнучкого управління ресурсами при відкритті діджитал-агенції зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, зростаючий попит на діджитал-маркетинг та соціальний медіа-маркетинг ставить перед новими агенціями завдання швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку. Впровадження гнучких методологій управління проєктами, таких як Scrum, дозволяє агенції ефективніше організувати свою діяльність, швидше реагувати на зворотний зв'язок від клієнтів і забезпечувати високий рівень якості послуг.

По-друге, нові діджитал-агенції часто стикаються з обмеженими ресурсами і необхідністю оптимізації витрат. Гнучке управління дозволяє не

тільки підвищити ефективність розподілу ресурсів, але й зменшити ризики, пов'язані з реалізацією проєктів. Техніки, такі як управління через спринти і регулярні оцінки результатів, сприяють зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності.

По-третє, з огляду на швидкий розвиток технологій і змінюваність потреб клієнтів, важливо мати можливість швидко адаптуватися до нових умов. Гнучкі методології, які фокусуються на безперервному вдосконаленні і швидкому реагуванні, стають незамінними інструментами для успішного функціонування нових діджитал-агенцій.

Таким чином, дослідження гнучкого управління ресурсами в контексті запуску діджитал-агенції «SMM-soul» є надзвичайно актуальним для розуміння і вдосконалення процесів управління проєктами в сучасних умовах бізнес-середовища.

Мета дослідження – розробити та проаналізувати ефективні стратегії гнучкого управління ресурсами при відкритті нової діджитал-агенції «SMM-soul» з використанням методології Scrum.

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

- розробити та впровадити моделі гнучкого управління ресурсами при відкритті діджитал-агенції «SMM-soul», а також розробити моделі ефективного управління для оптимізації ресурсів агенції та адаптації до змін ринку;
- застосовувати фреймворк Scrum для ефективної організації та розподілу людських і технічних ресурсів, що дозволяє забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність агенції в умовах динамічного ринку;
- дослідити методи гнучкого управління проєктами, особливостей командної взаємодії, а також оптимізації процесів з урахуванням обмежених ресурсів та потреб клієнтів та проаналізувати існуючі підходи до гнучкого управління ресурсами в контексті запуску діджитал-агенцій, зокрема з використанням методологій Scrum та Kanban;

- розробити рекомендації щодо оптимізації ресурсів і покращення комунікацій між командами на основі проведеного аналізу і впровадження гнучких методологій управління проектами.

Об'єктом дослідження є процеси гнучкого управління проектами в рамках відкриття діджитал-агенції «SMM-soul», зокрема впровадження методології Scrum для управління ресурсами, комунікаціями та ризиками на різних етапах проекту.

Предметом дослідження є процеси та інструменти гнучкого управління проектами в контексті відкриття діджитал-агенції «SMM-soul».

Методи досліджень. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження будуть використані наступні методи: вивчення наукових статей, монографій, дисертацій та інших джерел, що стосуються гнучкого управління проектами, методологій Scrum і Kanban, а також досвіду впровадження цих методологій у діджитал-агенціях; детальний розгляд реальних випадків впровадження Scrum та інших гнучких методологій в діджитал-агенціях, включаючи аналіз успішних і неуспішних проектів; оцінка та порівняння інструментів і програмного забезпечення, що використовуються для управління проектами в рамках методологій Agile; спілкування з професіоналами та практиками в області гнучкого управління проектами, включаючи Scrum-мастерів, продуктних власників і менеджерів проектів; аналіз проектів, які були реалізовані в умовах гнучкого управління, зокрема через моніторинг показників ефективності, таких як швидкість виконання завдань, відповідність бюджету та якості, а також рівень задоволеності клієнтів; розробка моделей управління ресурсами і процесами на основі отриманих даних та теоретичних напрацювань; ідентифікація і оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з впровадженням гнучких методологій управління проектами, та розробка рекомендацій для їх мінімізації.

Новизна результатів дослідження. Інноваційність даного дослідження полягає в комплексному підході до впровадження гнучкого управління ресурсами в контексті відкриття діджитал-агенції «SMM-soul» з акцентом на

методології Scrum та Kanban. Дослідження не тільки аналізує теоретичні аспекти та практичні інструменти гнучкого управління, але й розробляє конкретні рекомендації для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності проєктів у нових діджитал-агенціях. Особлива увага приділяється ідентифікації та управлінню ризиками, що виникають у процесі впровадження гнучких методологій, що забезпечує нові підходи до зменшення витрат і підвищення якості виконання завдань в умовах швидкого розвитку ринку діджитал-маркетингу.

Практична значущість результатів дослідження. В рамках дослідження, на основі аналізу існуючих методологій гнучкого управління, зокрема Scrum та Kanban, було розроблено детальні рекомендації щодо впровадження цих методів у процес відкриття та управління діджитал-агенцією «SMM-soul». Ці рекомендації включають ефективні стратегії розподілу ресурсів, управління комунікаціями та моніторингу прогресу проєктів, що дозволяє підвищити адаптивність агентства до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів.

В практичній частині дослідження було застосовано реальні кейси і моделювання для перевірки ефективності гнучкого управління ресурсами у нових діджитал-агенціях. Це дозволило визначити найбільш оптимальні практики для управління проєктами, включаючи управління ризиками та зменшення витрат. Впровадження цих практик у діджитал-агенції «SMM-soul» може значно підвищити ефективність виконання проєктів і забезпечити більш стабільний розвиток агентства в умовах конкурентного ринку.

Результати дослідження нададуть агенції «SMM-soul» можливість реалізувати гнучкі методології управління проєктами для досягнення високих результатів при обмежених ресурсах і динамічних умовах ринку. Конкретні рекомендації та інструменти, розроблені в рамках роботи, дозволять агентству ефективніше управляти проєктами, знижувати ризики і витрати, а також швидше адаптуватися до потреб клієнтів і змін у зовнішньому середовищі. Це

забезпечить стійке зростання і конкурентні переваги агентства на ринку діджитал-маркетингу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 85 сторінках тексту та 9 додатків. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 38 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел складається із 30 найменувань, які уміщено на 3-х сторінках.

ВИСНОВКИ

У ході даного дослідження було проведено докладний аналіз існуючих підходів до гнучкого управління проєктами, зокрема методологій Scrum і Kanban, у контексті запуску діджитал-агенцій, таких як «SMM-soul». Аналіз показав, що гнучкі методології надають значні переваги у порівнянні з традиційними підходами, включаючи підвищення адаптивності до змінюваних умов ринку, покращення управління ресурсами та комунікаціями, а також зниження ризиків і витрат. Виявлені переваги дозволяють гнучко реагувати на потреби клієнтів і зміни в ринковому середовищі, що є критично важливим для успіху нових діджитал-агенцій.

Наступним кроком було детально розглянуто практичні аспекти впровадження методології Scrum в управлінні проєктами діджитал-агенції «SMM-soul». Виявлено, що застосування Scrum дозволяє значно покращити організацію роботи команди через спринти, чітке визначення пріоритетів і регулярну оцінку прогресу. Дослідження показало, що правильна організація процесів, включаючи управління беклогом і роль Scrum Master-а, сприяє підвищенню ефективності і прозорості роботи, а також забезпечує своєчасне виявлення та вирішення проблем.

У ході дослідження також було проаналізовано проблеми, що виникають при впровадженні гнучких методологій, такі як нерегулярні комунікації і труднощі в адаптації до змін. Виявлено, що правильне налаштування процесів і чіткий розподіл відповідальності можуть суттєво зменшити ці проблеми. Рекомендації, розроблені на основі аналізу, включають використання ефективних інструментів для моніторингу прогресу і підтримки комунікації, що дозволяє забезпечити високий рівень організації і координації між членами команди.

В заключній частині дослідження було проаналізовано реальні кейси впровадження гнучких методологій у практиці діджитал-агенцій. Аналіз показав, що використання Scrum дозволяє досягти значних покращень у

виконанні проєктів, зокрема в управлінні ресурсами та контролі витрат. Впровадження цих методологій допомогло зменшити витрати на реалізацію проєктів, завдяки зменшенню числа непередбачених проблем і більш ефективному управлінню ресурсами.

Результати дослідження також вказують на те, що впровадження гнучких методологій, зокрема Scrum, дозволяє підвищити загальну ефективність проєктів і швидкість їх виконання. Це досягається завдяки регулярним оцінкам прогресу, адаптації планів і підвищенню взаємодії між членами команди. Впровадження таких практик може значно поліпшити якість виконання завдань і задоволеність клієнтів, що є ключовими факторами успіху для нових діджитал-агенцій.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що гнучке управління ресурсами через застосування методології Scrum є надзвичайно ефективним для оптимізації процесів у діджитал-агенціях. Зокрема, це дозволяє агентствам забезпечити високий рівень адаптивності до змінюваних умов ринку, знизити витрати і покращити якість виконання проєктів. Отримані результати підтверджують універсальність і ефективність гнучких практик, що можуть бути застосовані не тільки в діджитал-маркетингу, але й в інших сферах бізнесу для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boehm, B., & Turner, R. (2019). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Addison-Wesley. – 368 с.
2. Cohn, M. (2016). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley. – 336 с.
3. Denning, S. (2020). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM. – 256 с.
4. Gartner. (2019). *Gartner's Magic Quadrant for Agile Project Management Tools*. Gartner. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-7FDDN48&ct=190809&st=sb>.
5. Highsmith, J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products* / J. Highsmith. – Boston : Addison-Wesley, 2009. – 432 с.
6. Kniberg, H. *Scrum and XP from the Trenches* / H. Kniberg. – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches/> .
7. Kniberg, H., & Skarin, M. (2018). *Kanban and Scrum – Making the Most of Both*. InfoQ. – 144 с.
8. Leffingwell, D. (2018). *SAFe 4.5 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*. Lean Enterprise Institute. – 256 с.
9. Pichler, R. (2019). *Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age*. CreateSpace Independent Publishing Platform. – 280 с.
10. Rigby, D. K., Sutherland, J., Noble, A. *Agile at Scale* / D. K. Rigby, J. Sutherland, A. Noble // *Harvard Business Review*. – 2016. – Травень-червень. – С. 88-96.
11. Schwaber, K. (2021). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.

12. Schwaber, K., Sutherland, J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game / K. Schwaber, J. Sutherland. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.
13. Sutherland, J. (2019). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business. – 288 с
14. Tanner, B. (2018). The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age. Kogan Page. – 256 с.
15. VersionOne. 12th Annual State of Agile Report / VersionOne. – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stateofagile.com>.
16. Бойко, А. В. (2020). Адаптивні методи управління проектами в ІТ-сфері. Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 220 с.
17. Гаврилюк, В. Ю. (2021). Методології Agile в умовах цифрової трансформації. Київ: Видавництво НТУУ "КПІ". – 200 с.
18. Іванов, С. О. Особливості використання Scrum в управлінні проектами українських стартапів / С. О. Іванов // Бізнес та підприємництво в Україні. – 2017. – № 2. – С. 44-51.
19. Кавалеров, І. І. Особливості застосування методів гнучкого управління в ІТ-проектах : наукова робота / І. І. Кавалеров. – Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. – 120 с.
20. Ковальчук, І. П. (2019). Впровадження методології Scrum в управлінні проектами українських стартапів. Харків: ХНУРЕ. – 160 с.
21. Косаревський, В. А. Гнучкі методи управління проектами: досвід впровадження в Україні : монографія / В. А. Косаревський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 250 с.
22. Кравчук, І. О. (2020). Гнучкі підходи в управлінні проектами: Практичні аспекти застосування. Дніпро: ДНУ. – 210 с.
23. Левченко, Ю. О. (2018). Ефективність використання Kanban в управлінні проектами. Одеса: ОНУ. – 190 с.
24. Мельник, А. С. (2021). Scrum в умовах українського бізнес-середовища: Виклики та рішення. Київ: Видавництво Технології. – 230 с.

25. Панченко, О. І. (2018). Вплив гнучкого управління на ефективність проєктів в ІТ-індустрії. Черкаси: ЧНУ. – 185 с.
26. Петренко, І. В. Особливості впровадження методологій Agile в управлінні проєктами в Україні / І. В. Петренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 3. – С. 56-62.
27. Тимченко, М. В. (2019). Agile-практики для стартапів: Керівництво по впровадженню. Київ: Видавництво УБС. – 175 с.
28. Шаповал, С. Г. (2020). Моделі та інструменти Agile-управління проєктами. Запоріжжя: ЗНТУ. – 195 с.
29. Шевченко, Н. І. (2021). Основи Agile-управління проєктами: Теорія та практика. Київ: Академвидав. – 180 с.
30. Яновський, О. М. Гнучкі методології управління проєктами в умовах цифрової трансформації / О. М. Яновський // Економіка та управління національним господарством. – 2018. – № 4. – С. 35-42.