

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

КУЛИК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

На правах рукопису
УДК 796:005.4

Допускається до захисту:
завідувач кафедри математичних
методів та статистики
_____ А.І. Пилипенко
«__» _____ 2021 р.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБ-РЕСУРСУ
КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ

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: _____ О.О. Кулик
(підпис)

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

м. Київ – 2021 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри математичних методів
та статистики

_____ А.І. Пилипенко
9 жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Кулика Олександр Олександровича

Тема роботи	Гнучке управління створенням веб-ресурсу кіберспортивної агенції
Номер та дата наказу про затвердження теми	№53-1 від 9 жовтня 2020 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 веб-ресурсу кіберспортивної агенції з використанням фреймворка Скрам, у тому числі, створення беклогу, симуляція розробки, технічна розробка. Розкриття особливостей застосування м'яких навичок при управлінні створенням веб-ресурсу кіберспортивної агенції, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів.
Посилання на джерела інформації	1. Вороненко І. В. Концептуальні засади щодо регулювання кіберпростору. Міжнародний аспект / І. В. Вороненко, К. Л. Тужик // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 4. -

	<p>С. 73-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2017_4_12.</p> <p>2. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проектах. Ефективна економіка. 2020. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.8.</p>
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі/проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	23.12.2020 р.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	28.12.2020 р.
Термін представлення роботи до захисту	11.01.2021 р.

Дата видачі завдання 9 жовтня 2020 р.

Науковий керівник

Росошанська О.В.

Здобувач освітнього ступеня магістра

Кулик О.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання (виконати до)	Примітка про виконання
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження	07.09.2020	<i>виконано 05.09.2020</i>
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	21.09.2020	<i>виконано 17.09.2020</i>
3	Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником	28.09.2020	<i>виконано 26.09.2020</i>
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	05.10.2020	<i>виконано 01.10.2020</i>
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	09.10.2020	<i>виконано 08.10.2020</i>
Основний етап			
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	02.11.2020	<i>виконано 01.11.2020</i>
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	23.11.2020	<i>виконано 20.11.2020</i>
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	07.12.2020	<i>виконано 04.12.2020</i>
9	Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	14.12.2020	<i>виконано 12.12.2020</i>
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	21.12.2020	<i>виконано 21.12.2020</i>
Завершальний етап			

11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.12.2020	<i>виконано 23.12.2020</i>
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	28.12.2020	<i>виконано 28.12.2020</i>
13	Подання переплетеної роботи на кафедру	11.01.2021	
14	Подання презентації	19.01.2021	
15	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно з наказом по університету 20.01.2020	

Науковий керівник

Росошанська О.В.

Здобувач освітнього ступеня магістра

Кулик О.О

Кулик О. О. Гнучке управління створенням веб-ресурсу кіберспортивної агенції

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

Результатом дослідження є гнучке управління створенням веб-ресурсу кіберспортивної агенції, що містить інформацію щодо її професійної діяльності у сфері кіберспорту, теоретичні та практичні матеріали, блоги, відео, поради та інше. Кіберспортивна агенція – агенція, що займається популяризацією та розвитком кіберспорту в Україні.

Ключові слова: м'які навички, тайм-менеджмент, самоменеджмент, комунікація, команда що самоорганізується, скрам, канбан, скрам майстер, власник продукту.

Табл. 18. Рис. 23. Бібліограф.: 40 найм.

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

The result of the study is flexible management of the web resource of an e-sports agency, which contains information about its professional activities in the field of e-sports, theoretical and practical materials, blogs, videos, tips and more. E-sports agency - an agency engaged in the promotion and development of e-sports in Ukraine.

Keywords: soft skills, time management, self-management, communication, self-organizing team, scrum, kanban, scrum master, product owner.

Tabl. 18. Fig. 23. Bibliography: 40 Items.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	9
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ’ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ	13
1.1 Стан та перспективи розвитку предметної області діяльності кіберспортивної агенції	13
1.2 Розробка/опис моделі бізнесу діяльності кіберспортивної агенції	22
1.3 Формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі діяльності кіберспортивної агенції	31
Висновки по розділу	33
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРС КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ “ФЕНІКС”	35
2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту кіберспортивна агенція “Фенікс”	35
2.2 Створення беклогу продукту кіберспортивна агенція “Фенікс”	38
2.3 Симуляція розробки продукту кіберспортивна агенція “Фенікс”	46
2.4 Технічна розробка продукту на web-платформі	49
Висновки по розділу	51
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ М’ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРС КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ “ФЕНІКС”	53
3.1 Ключові м’які навички менеджера у Agile середовищі: обґрунтований вибір та опис	53
3.2 Самоаналіз м’яких навичок та власного менеджерського потенціалу в контексті Agile-середовища	58

3.3	Ефективні техніки самоменеджменту менеджера у Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис	61
3.4	Ефективні психологічні технології для управління людьми у Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис	66
3.5	Критичний аналіз ключових форм командної комунікації у Agile-середовищі	74
	Висновки по розділу	76
	ВИСНОВКИ	77
	СПИСОК ПОСИЛАНЬ	79
	ДОДАТОК А. Термінологічний словник	84
	ДОДАТОК Б. Програмні результати навчання	91

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

1. NAVI – українська кіберспортивна організація Natus Vincere
2. HR – українська кіберспортивна організація HellRaisers
3. SLTV – українська кіберспортивна студія та організатор турнірів StarLadder.
4. WePlay – українська кіберспортивна компанія WePlay, що займається організацією турнірів, проведенням трансляцій, створенням контенту.
5. UESF – Федерація кіберспорту України.

ВСТУП

Актуальність теми. Кіберспорт – це змагання одного чи декількох гравців, або ж команди, в рамках кіберспортивної дисципліни. Найчастіше такі змагання супроводжуються призовими кубками, а також цінними нагородами у якості грошового призового фонду.

На сьогодні дуже велика кількість людей плуває кіберспорт та ігрову залежність, хоча кіберспортивна сфера є однією з таких, що розвивається найшвидше у світі, та уже обігнала кіно-індустрію. Капіталізація кіберспортивної сфери оцінюється у мільярди доларів США, що додатковий раз підтверджує її значимість у світі [1].

Кіберспортивна сфера це не тільки гравці, які грають у комп'ютерні ігри. Це також професійні кіберспортивні організації, компанії, студії, тощо. Кожен з цих елементів «кіберспортивного світу» є дуже важливою ланкою, без якої кіберспорту в сучасному розумінні би не існувало зовсім.

В Україні кіберспорт розвивається не так стрімко, як в інших країнах. Незважаючи навіть на те, що в Україні існує чимало успішних кіберспортивних організацій, гравців, компаній та студій. Така ситуація визвана тим, що не існує компаній чи студій, які взаємодіють з усіма гравцями ринку одночасно.

Вирішення цієї актуальної проблеми замовника 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 веб-ресурсу кіберспортивна агенція “Фенікс”.

Завдання дослідження. Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати візію створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу;
- детально описати особливості гнучкого управління створенням продукту веб-ресурс кіберспортивної агенції з використанням обраного фреймворку;
- розкрити особливості застосування м'яких навичок при управлінні створенням продукту веб-ресурс кіберспортивної агенції, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів.

Об'єктом дослідження є процеси реалізації функцій менеджменту під час створення веб-ресурсу кіберспортивної агенції “Фенікс”.

Предметом дослідження є процеси управління розробкою веб-ресурсу кіберспортивної агенції “Фенікс” з використанням методології Agile.

Методи дослідження. Для обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника, а також виявленні особливостей реалізації м'яких навичок у Agile-середовищі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, критичного осмислення, системного підходу та аналізу. Для реалізації процесів гнучкого управління створенням веб-ресурсу кіберспортивної агенції “Фенікс” застосовано професійний інструментарій, зокрема, Jira, Confluence, а також Excel [2].

Новизна результатів дослідження.

Виявлення особливостей застосування гнучкого управління при створенні веб-ресурсу для кіберспортивних організацій та використання сучасних методів розробки, зокрема Agile, різних технік - скрам, канбан, в умовах невизначеності стану потенційного ринку користувачів веб-ресурсу.

Практичне значення результатів дослідження. Кіберспортивна агенція “Фенікс” – це агенція, що займається розвитком та популяризацією

кіберспорту в Україні. На сьогодні не існує жодної організації, що охоплює всі сфери діяльності кіберспорту, та взаємодіє з усіма «гравцями» цього ринку. Розроблений веб-ресурс дозволить агенції зробити певний крок в створенні віртуального простору взаємодії.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 92 сторінок, обсяг основного тексту 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ОБГРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ

1.1 Стан та перспективи розвитку предметної області діяльності кіберспортивної агенції

Якщо говорити простою мовою, кіберспорт – змагання між командами або гравцями в одній з відеоігор з призовим фондом. Сьогодні існує маса різних кіберспортивних дисциплін від різних компаній (розробників), в рамках яких проводяться змагання з призовими фондами.

У 2020 році до популярних кіберспортивних дисциплін можна віднести такі дисципліни, як Dota 2, Call of Duty, Fortnite, League of Legends, PlayerUnknown's Battlegrounds, Overwatch, Counter-Strike: Global Offensive, StarCraft II й Hearthstone. Природно, існують і інші кіберспортивні дисципліни, проте вони не такі популярні як серед гравців, так і серед глядачів – Rocket League, FIFA, PES, Apex Legends, Halo і так далі.

Кіберспортивні турніри – події, які чекають як гравці, так і глядачі. У 2020 році можна виділити майже 2 десятки значущих чемпіонатів, які мають високий призовий фонд і зберуть величезна кількість глядачів. У цей список увійшли Fortnite World Cup, The International, League of Legends World Championship, BlizzCon 2020 року, Capcom Cup, International eSports Federation World Championships, Overwatch World Cup, EVO (Evolution) Championship Series, Rocket League Championship, The Intel Extreme Masters, FIFA World Cup, Counter-Strike: Global Offensive Major Championships, Fortnite Secret Skirmish, DreamHack, StarCraft II World Championship, The Hearthstone World Championship, Smite World Championship, Halo Championship Series і DOTA 2 Asia

Championships. У цьому списку знаходяться чемпіонати світу з різних дисциплін з призовим фондами в кілька сотень тисяч доларів США, а деякі – з мільйонними призовими фондами.

Наприклад, чемпіонат світу з дисципліни Dota 2 – The International – який проводиться з 2011 року щорічно, зібрав уже понад 180 мільйонів доларів призового фонду. В рамках цього змагання щороку змагаються 16 колективів за титул чемпіона і призовий фонд в десятки мільйонів доларів США. Призовий фонд The International 2019 склав \$34,330,068 доларів США. Переможцем стала європейська команда OG, яка виграла \$15,620,181. У 2020 році проведення турнірів у зв'язку з пандемією COVID-19 стало набагато складніше, тому багато чемпіонати поміняли свій формат проведення, перевели весь процес в онлайн-формат або ж проводяться без глядачів. Призовий фонд The International 2020 вже становить \$40,018,195, і він продовжує зростати. Поки що турнір не проведено, і повинен він відбутися в серпні 2021 року - його повинен прийняти шведське місто Стокгольм. Переможець цього грандіозного змагання з дисципліни Dota 2 отримає понад \$20 млн. Для порівняння: призовий фонд престижного тенісного турніру US Open становить \$57 млн, а переможець отримує \$3,9 млн [3].

Існує гіпотеза, що світовий кіберспортивний ринок розвивається більш стрімко, аніж українська кіберспортивна сфера. Проаналізувавши положення кіберспортивних організацій та компаній за останні роки, можна розібрати цю гіпотезу.

На 2020 рік у світі представлено більше кількох сотень відомих кіберспортивних організацій, які представлені в одній або більше дисциплінах. З кожним роком кіберспортивна індустрія розвивається, з'являються нові організації, дисципліни, турнірні оператори (організатори турнірів), початківців кіберспортсмени й інші компанії, що працюють в цій сфері [4].

Світові офлайн-турніри для кіберспортсменів є лише верхівкою айсберга – можливістю підкреслити солідність спорту й охопити нову аудиторію. Основні ж події відбуваються в інтернеті.

І тут у кіберспортсменів перевага. Якщо традиційний спорт приваблює сотні тисяч глядачів, то аудиторія геймерських турнірів налічує мільйони.

Наприклад, торік EPICENTER Major з Dota 2 переглянули 46 млн глядачів (без урахування аудиторії Китаю) [13]. У період березень-серпень 2020 роки кількість глядачів почала зростати. Зокрема, одне зі штатних змагань ESL Pro League подивилися близько 489 тис. осіб, тоді як торік фінал турніру – тільки 370 тис.

За даними сервісів Streamlabs і Stream Hatchet, в березні аудиторія стрімінгової платформи Twitch (її найчастіше використовують для трансляції ігор) виросла на 23% в порівнянні з лютим. Збільшився час перегляду на платформах Mixer (+14,9%) і YouTube Gaming Live (+10,7%) [34].

Зростає не тільки глядацька аудиторія. Кількість кіберспортсменів теж збільшилася. Так, у квітні 2020 року в Dota 2 пік одночасної гри перевищив 800 тис. Чоловік, що на 12% більше звичайного показника. Середня кількість гравців, які одночасно грали в Counter-Strike: Global Offensive в березні, досягло 671 тис. Чоловік, це на 23% більше, ніж в лютому [5].

Традиційний спорт з березня 2020 року також став «кібер». Одна з найгучніших подій – серія віртуальних гран-прі від «Формули-1», якій довелося скасувати звичайні заїзди. Тому 22 березня топові пілоти вперше зустрілися на віртуальній трасі з відомими кіберспортсменами. Заїзд зібрав майже 400 тис. Переглядів на різних платформах.

Зараз наша країна з'явилася можливість стати одним з лідерів галузі. В кінці липня 2020 року засновник кіберспортивної організації NAVI Олександр Кохановський повідомив, що разом з партнерами купив на аукціоні відомий київський готель «Дніпро», розташований в центрі столиці. Сума угоди перевищила 1,1 млрд грн.

Після реконструкції будівля стане частиною великого інфраструктурного проєкту. Це буде перший у світі готель, призначений для кіберспортивних подій. Поряд зі стандартними атрибутами (ресторанами, SPA, спортзалами) в ньому обладнають тренувальні зони для геймерів, спеціальні номери, велику арену, а також кращий світовий players lounge. У нього в перспективі - створення мережі таких готелів, а також розвиток

інших об'єктів, організація івентів і створення спеціалізованого навчального закладу для кіберспортсменів.

У лютому найбільша аналітична компанія NewZoo опублікувала черговий аналітичний звіт (рис. 1.1) про зростання кіберспортивного ринку на кінець 2020 року. У аналітику не включаються дані аматорських змагань та потокових стрімів.

У цей звіт увійшли такі висновки:

- Світова кіберспортивна економіка генеруватиме доходи в розмірі \$1.1 млрд. Таким чином – зростання складе +15.7%. Причому основний пласт доходів припадатиме на спонсорство і продаж медіа прав – \$822.4 млн;
- Загальний обсяг продажу квитків складе – \$121.7 млн, ще \$116.3 млн надійде від інвестицій видавців ігор в кіберспортивний простір;
- Глобальна кіберспортивна аудиторія в цьому році складе – 495 млн осіб. З них 272.2 млн ентузіасти й випадкові глядачі;
- Найвищий середньорічний темп зростання покажуть: Південно-східна Азія – 24%, Японія – 20.4% і Латинська Америка – 17.9%. Ну і звичайно ж, Китай залишається найбільшим кіберспортивним ринком, з виручкою – \$385.1 млн.

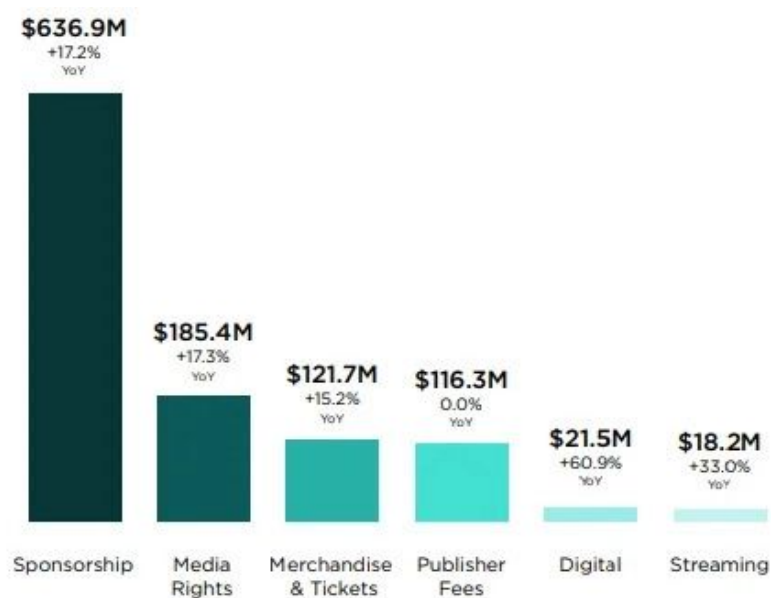


Рисунок 1.1 – Капіталізація кіберспортивного ринку у 2020 році

Розвиток і доступність мобільного інтернету відкриває все нові можливості для мобільного кіберспорту. Такі дисципліни як PUBG Mobile і Garena Free Fire стрімко набирають популярність. За прогнозом NewZoo, така тенденція буде зберігатися як мінімум до 2023 року.

Глядацька аудиторія у 2018 році збільшилася з 15.3 млн годин до 98.5 млн годин у 2019. Зростання склало більш ніж 600%, це колосальне зростання для даного сегмента. З огляду на майбутній тренд на Mobile геймінг, та й на Mobile сегмент в цілому, можна припустити що ці фактори будуть стимулювати зростання аудиторії й обсягу ринку більш ніж на 11.7 і 16% відповідно [6].

Цікавий факт, хоч і, якоюсь мірою, передбачуваний: YouTube є основною платформою для стрімінгу мобільного кіберспорту.

2020 рік стане знаковим для кіберспортивного ринку, який вперше перевищить \$1 млрд виручки й це без урахування аматорських змагань, стрімінгу і рекламних платформ.

Потокове стрім-мовлення є найменшим, але самим швидкозростаючим джерелом доходів (можливо, все ще варто задуматися про розвиток стрімінг ідей).

У 2020 році 2 млрд людей будуть знати про кіберспорт у всьому світі, що перевищує 1.8 млрд у 2019 році. Основний регіон при цьому є Китай, але навіть в цьому випадку, з урахуванням визнання кіберспорту у все більшій кількості країн, обізнаність буде рости [7].

Що стосується «Мильної бульбашки» в кіберспорті, то думка така – кіберспорт перейшов той поріг розуміння індустрії, при якому не було ясно подальший розвиток ринку. Сьогодні, мова вже йде про включення кіберспорту до складу ОІ, а говорити про визнання кіберспорту як частини офіційного виду спорту не доводиться, все і так видно. Кіберспорт проходить все той же шлях, що і традиційні види спорту, з однією лише різницею - темп розвитку! Де футболу потрібно понад 150 років від моменту його

популяризації до становлення, то кіберспорту на це знадобилося близько 20 років [8].

Звичайно обсяг ринку й обізнаність в цьому випадку не можна порівняти, але це лише питання часу. А з огляду на той факт, що йде омолодження аудиторії, то в це охоче віриться.

Пізніше, у квітні 2020 року, портал NewZoo був змушений скорегувати прогнози щодо розвитку ринку в цьому році через пандемію COVID-19. Це пов'язано з тим, що в цьому році багато кіберспортивних заходів були відкладені.

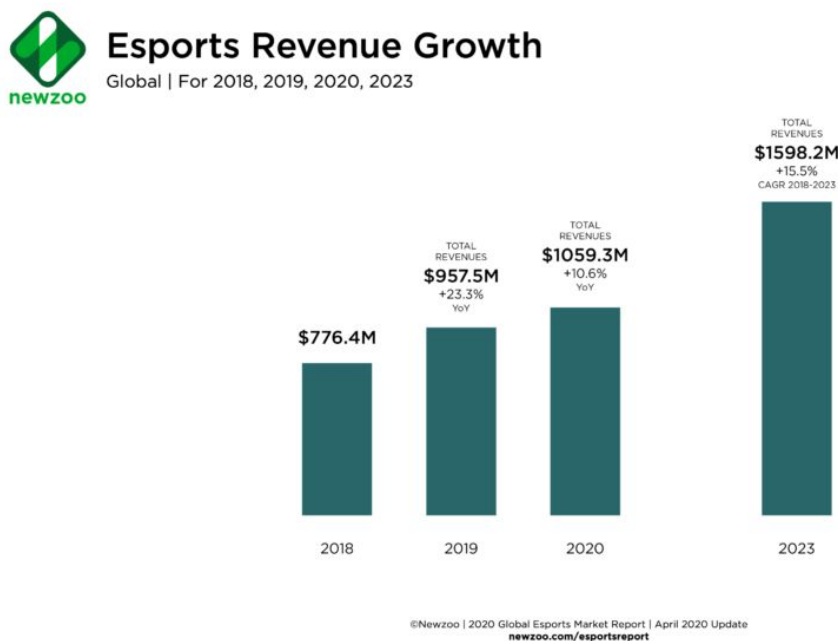


Рисунок 1.2 – Зростання капіталізації кіберспорту за останні роки

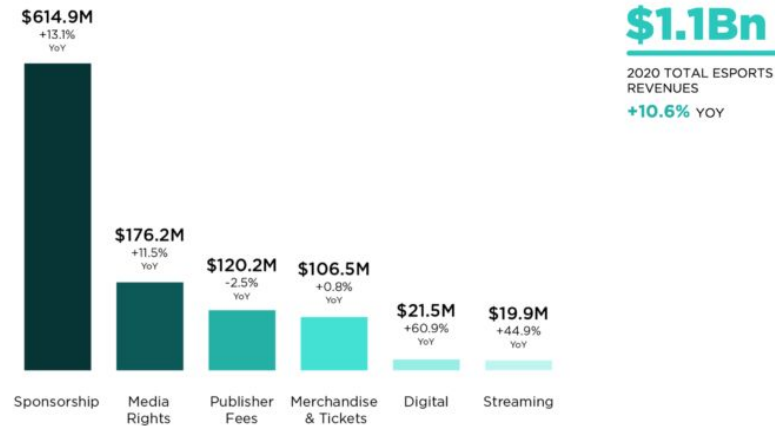
За новою оцінкою (рис. 1.2), ринок у 2020 році заробить \$1,059 млрд замість прогнозованих до цього \$1,1 млрд.

Знизилася потенційна виручка майже всіх каналів доходу кіберспорту. Але прогноз по заробітку (рис. 1.3) з цифрової продукції залишився на колишньому рівні, а дохід зі стрімінгу може виявитися навіть вище раніше прогнозованого.



2020 Esports Revenue Streams | Global

Including Year-on-Year Growth



Newzoo's esports revenue figures always exclude revenues from betting, fantasy leagues, and similar cash-payout concepts, as well as revenues generated within games.
©Newzoo | 2020 Global Esports Market Report | April 2020 Update

Рисунок 1.3 – Прогноз по капіталізації у 2020 році

Також аналітики трохи підвищили прогноз на 2023 рік. Виручка сегмента за цей рік, з раннього прогнозу, повинна була досягти \$1,556 млрд. Тепер аналітики вважають, що вона дійде до \$1,598 млрд.

Суть дослідження – розробка веб-ресурсу українського кіберспортивного агентства, яке буде працювати в кіберспортивній сфері з багатьох напрямків: як організатор івентів, академія кіберспорту, тренерський штаб, посередник між компаніями для укладення партнерства і багато іншого.

Робота кіберспортивного агентства повністю розкрита в бізнес-моделі проєкту, яка представлена в наступному розділі. Наприклад, до основних активностей українського кіберспортивного було включено наступні пункти: створення інформаційного контенту, організація кіберспортивних курсів, проведення різних кіберспортивних заходів, організація фан-зустрічей з гравцями й фанатами, взаємодія між кіберспортивними компаніями в якості посередника, продаж спонсорських пакетів, навчання початківців кіберспортсменів, популяризація кіберспорту в країні, організація ліг для початківців гравців [9]. Ключовими партнерами такого агентства можуть

бути організатори турнірів, кіберспортивні студії, компанії які продають девайси, кіберспортивні школи й академії.

Кіберспорт в Україні розвивається, прямо зараз вершиться якась його історія, адже саме зараз в нашій країні працює чимала кількість компаній, які прикладають для цього масу зусиль. Наприклад, зараз в Україні є близько 5 відомих і популярних кіберспортивних організацій, до 5 кіберспортивних студій, що займаються організацією турнірів, проведенням трансляцій. Крім того, присутні на ринку також компанії, що займаються комп'ютерною периферією, які заходять в кіберспортивного середу в якості партнерів.

Серед відомих кіберспортивних організацій в Україні можна виділити Natus Vincere, HellRaisers, Gambit Esports. Кіберспортивні студії – StarLadder, WePlay, Maincast [14]. Серед відомих компаній в Україні по аксесуарах і периферії, які працюють в кіберспортивній сфері, можна виділити ASUS, MSI, Lenovo, Intel та інші [10].

У жовтні 2020 року кіберспорт був визнаний офіційним видом спорту в Україні. Це обставина, до якого в Україні йшли давно, але ніхто не робив істотних кроків у просуванні цього питання. І тільки Федерація кіберспорту України, яка з'явилася у 2018 році, і за кілька років роботи зробила колосальний ривок у популяризації комп'ютерного спорту, змогла "просунути" розгляд цього питання і домоглася визнання [11].

У більш розвинених країнах кіберспорт розвивається швидше. Наприклад, є величезна кількість професійних організацій і гравців зі Швеції, Данії, США, Канади й так далі. Зарубіжні інвестори, відомі особистості та імениті компанії, серед яких Microsoft, Intel, KFC, Toyota, Mercedes, Audi й так далі, не бояться вкладати свої кошти на велику перспективу.

У ТОП-10 кращих кіберспортивних організацій по заробленим призовим за весь час увійшли Team Liquid, OG, Evil Geniuses, Fnatic, Virtus.pro, Newbee, Vici Gaming, Team Secret, Invictus Gaming і Natus Vincere. Перша організація в цьому списку заробила \$35,738,674 (всі дисципліни й всі команди), а остання – \$11,306,427.

У ТОП-10 кращих кіберспортсменів за весь час за заробленими призовим увійшли N0tail, JerAx, ana, Seb, Topson, KuroKy, Miracle-, MinD_ContRoL, GH та Matumbaman. N0tail за свою кіберспортивного кар'єру заробив \$6,944,322, а Matumbaman – \$3,759,369.

З огляду на те, що у світі зараз тренд діджиталізації й цифрових технологій, то за кіберспортом, звичайно, майбутнє комп'ютерних ігор. Швидше за все, через якихось 5-10 років у світі не залишиться людей, які просто грають в ту чи іншу гру. Скрізь буде змагальна складова, різні івенти з призами та інше, що дасть інтерес не тільки гравцям, а й організаторам, компаніям, партнерам і інвесторам.

Сьогодні в Україні представлена Федерація кіберспорту України, яка займається розвитком і популяризацією кіберспорту в країні з 2018 року. У неї є сайт, який є основним медіа ресурсом. Крім цього є соціальні мережі, де також ведеться комунікація з аудиторією, різне інформування про події та інше [12].

Якщо розглядати найближчих "конкурентів" на кіберспортивного ринку України, які приблизно виконують ті ж функції, що і кіберспортивне агентство, можна також виділити Федерацію кіберспорту України (рис. 1.4). Вона має свій сайт, соціальні мережі й велику базу гравців, які стежать за її діяльністю, турнірами та іншими заходами.

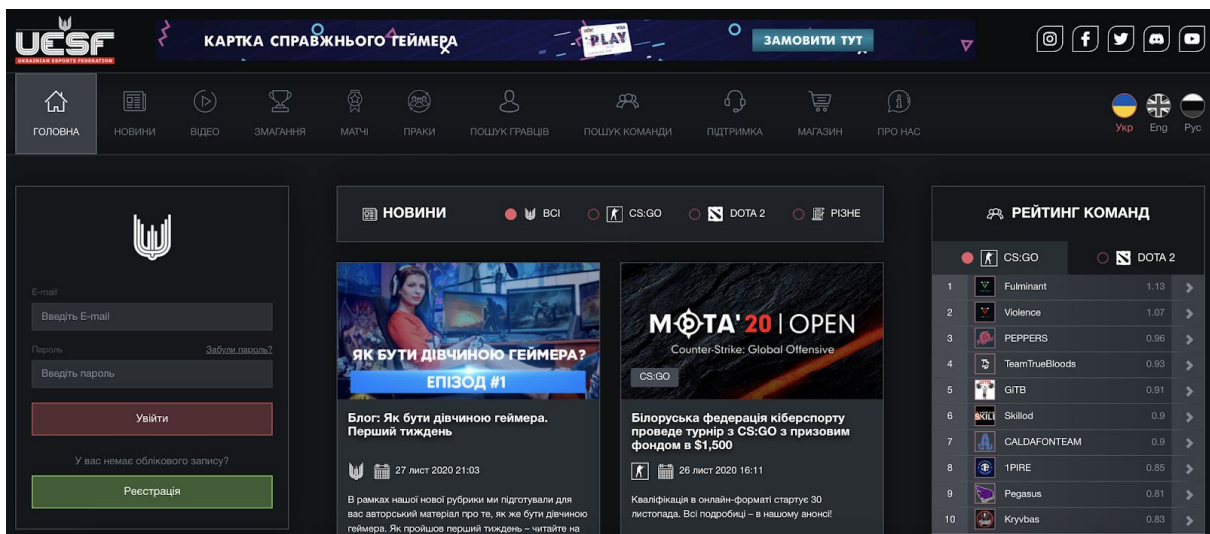


Рисунок 1.4 – Сайт Федерації кіберспорту України

Сайт Федерації кіберспорту України представлений в трьох мовах – українською, російською та англійською. Соціальні мережі ведуться українською мовою. Сайт містить розділ "Новини", де публікуються різні анонси змагань, заходів, прес релізи про співпрацю, партнерство, різні блоги та інші цікаві матеріали.

Крім того, сайт Федерації кіберспорту України містить розділ "Відео", "Змагання", "Пошук гравців", "Пошук команди", "Магазин" і інші. Варто відзначити, що сайт Федерації кіберспорту України – це ціла платформа, за допомогою якої початківець гравець може просуватися по своїх кіберспортивних сходах [15].

1.2 Розробка / опис моделі бізнесу діяльності кіберспортивної агенції

Якщо говорити термінами, то бізнес-модель – це концептуальна структура, яка підтримує життєздатність продукту або компанії й пояснює, як компанія працює, заробляє гроші і як вона має намір досягти своїх цілей. Всі бізнес-процеси й політики, які компанія приймає і дотримується, є частиною бізнес-моделі.

У моєму випадку бізнес-модель пояснює, в чому полягає суть мого кіберспортивного агентства, як воно буде працювати, для кого воно буде працювати, з ким буде взаємодіяти, як виходити в суспільство і на чому заробляти.

Як казав гуру управління, на ім'я Пітер Друкер, – «Передбачається, що бізнес-модель відповідає за те, хто є вашим клієнтом, яку цінність ви можете створити або додати для клієнта і як ви можете зробити це при розумних витратах.» Виходячи з цього, бізнес-модель являє собою опис обґрунтування того, як компанія створює, поставляє й отримує цінність для себе, а також для клієнта [17].

Варто розуміти, що бізнес-модель відрізняється від бізнес-планів та бізнес-стратегій. Широке використання бізнес-моделей з'явилося з того часу,

коли у світі з'явився ПК. Коли люди навчилися тестувати й моделювати різні компоненти бізнесу. До цього часу успішні бізнес-моделі створювалися в основному випадковим чином, а не за задумом його творців.

Кожна бізнес-модель, по суті, складається з трьох частин:

1. все, що пов'язане з розробкою і виробництвом продукту
2. все, що пов'язано з продажем продукту – від пошуку клієнтів до поширення продукту
3. все, що пов'язано з тим, як клієнт буде платити нам гроші і як компанія буде заробляти

Всього у світі існує величезна кількість різних бізнес-моделей. Втім, деякі компанії не соромляться їх комбінувати, змінювати під себе і так далі. До основних типів бізнес-моделей можна віднести виробництво, дистрибуцію, роздрібну торгівлю, франшизу, електронну комерцію, фріміум, підписки, агрегатор, онлайн маркетплейс, реклама, ліцензування та продаж даних, агентства, партнерський маркетинг, дропшипінг і краудсорсінг.

Якщо розглядати зазначені типи бізнес-моделей, то кіберспортивне агентство більше підходить під опис агрегатора, адже агентство надає різні послуги з кіберспортивної сфери – навчання, проведення різних івентів, освіти і так далі. До того ж гроші також можуть заробляти у вигляді комісійних від різних угод і заходів.

На сьогодні існує не один спосіб опису тієї самої бізнес-моделі. Наприклад, є Business Model Canvas. Business Model Canvas – шаблон для опису для опису того, як компанія або проєкт / продукт створює цінність і заробляє на цьому. Автором моделі є Олександр Остервальдер (швейцарський бізнес-мислитель), тому іноді Business Model Canvas також називають матрицею Остервальдер.

Business Model Canvas, на відміну від інших способів опису бізнес-моделей, містить в собі опис ключових партнерів, каналів збуту, використовуваних ресурсів. Business Model Canvas методологічно передбачає

певну послідовність заповнення, за фактом при заповненні якби пишеться "план розвитку" продукту.

Послідовність заповнення Business Model Canvas за методологією Остервальдера виглядає наступним чином:

1. Сегменти споживачів
2. Ціннісні пропозиції
3. Канали
4. Взаємовідносини з клієнтами
5. Потоки виручки
6. Ключові ресурси
7. Ключові дії
8. Ключові партнери
9. Структура витрат

Для розробки бізнес-моделі кіберспортивної агенції був обраний метод Business Model Canvas.

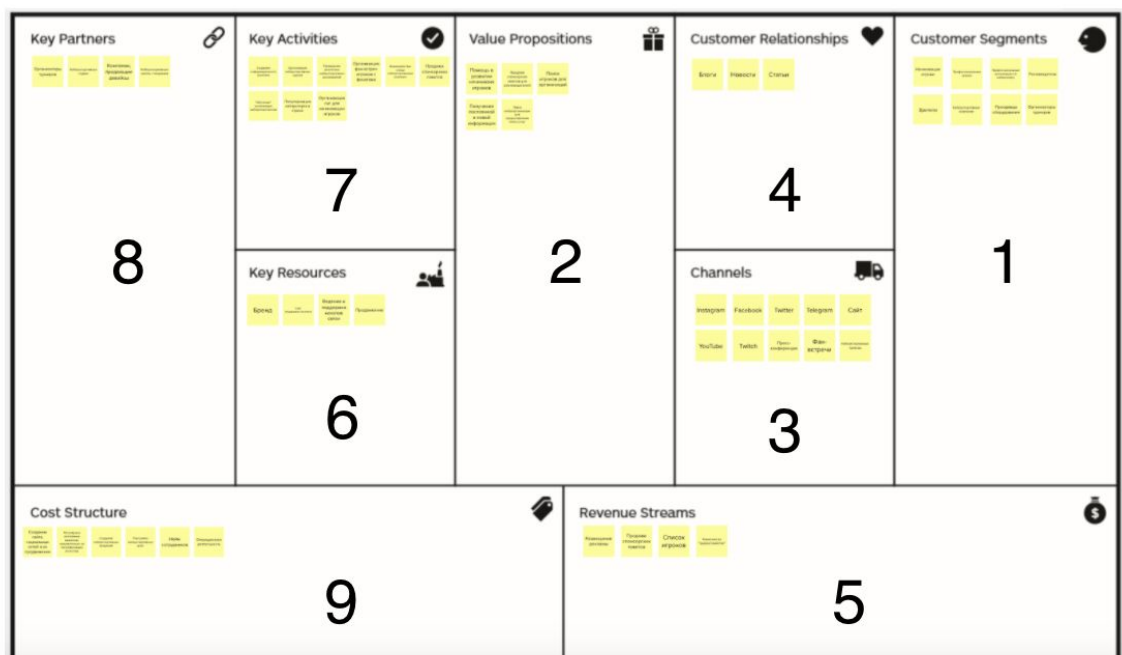


Рисунок 1.5 – Business Model Canvas

Таким чином (рис. 1.5) виглядає Business Model Canvas проекту "Кіберспортивне агентство Фенікс". При створенні цієї бізнес-моделі використовувалося почергове заповнення - починаючи від сегментів споживача, закінчуючи структурами витрат.

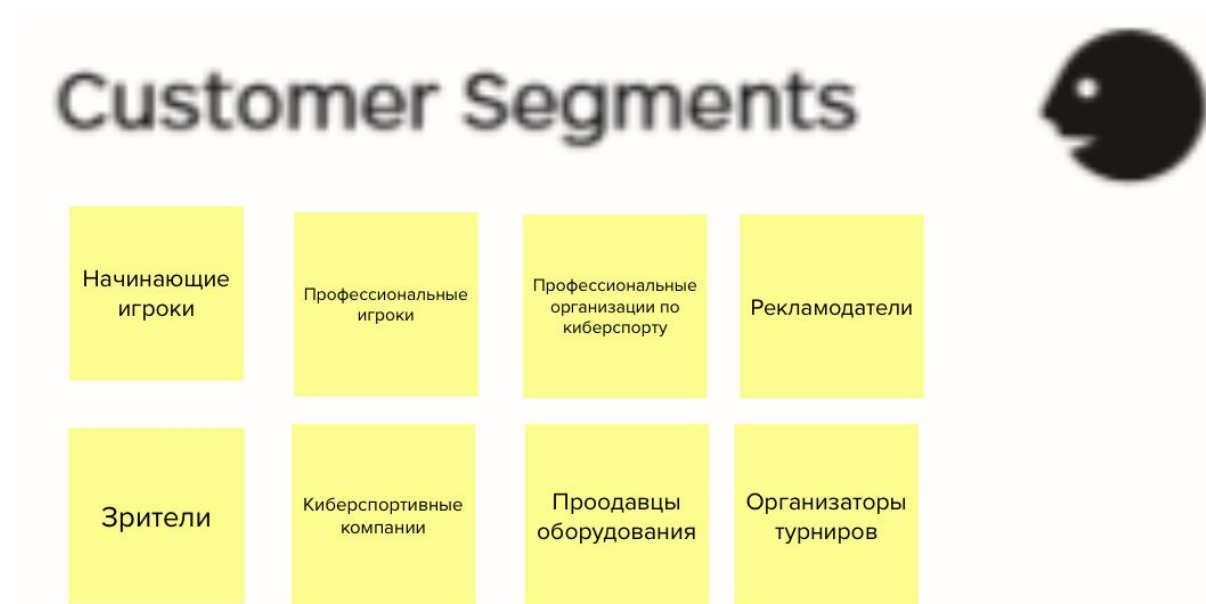


Рисунок 1.6 – Сегменти споживачів

Перший "пункт" бізнес-моделі – сегменти споживачів (рис 1.6). У випадку з описуваних кіберспортивного агентства в ці сегменти увійшли "початківці гравці", "професійні гравці", "професійні кіберспортивні організації", "рекламодавці", "глядачі", "кіберспортивні компанії", "продавці обладнання" і "організатори турнірів". Всі ці сегменти тісно пов'язані з кіберспортивною сферою. Наприклад, початківці гравці хочуть стати професіоналами в цій сфері, а продавці або виробники устаткування – заявити про себе на ринку і продати свій товар.



Рисунок 1.7 – Ціннісні пропозиції

Другий етап при створенні бізнес-моделі – ціннісні пропозиції (рис. 1.7). У разі кіберспортивного агентства були виділені 5 таких ціннісних пропозицій: допомога в розвитку початківців гравців, продаж спонсорських пакетів для рекламодавців, пошук гравців для організацій, отримання постійної й нової інформації, пошук кіберспортивної організації для надання своїх послуг.

Насправді кожен із зазначених пунктів є дуже цінною пропозицією на ринку, якщо це робиться повною мірою і з відповідальністю. Та ж "постійна і нова інформація" - дуже важлива в кіберспорті як для початківців, так і для любителів разом з професіоналами. Продажем спонсорських пакетів зацікавить будь-яка компанія, що бажає попрацювати в цій сфері, якщо це буде вигідно для неї. До того ж кіберспортивні організації завжди шукають партнерів, які будуть допомагати їм у розвитку.

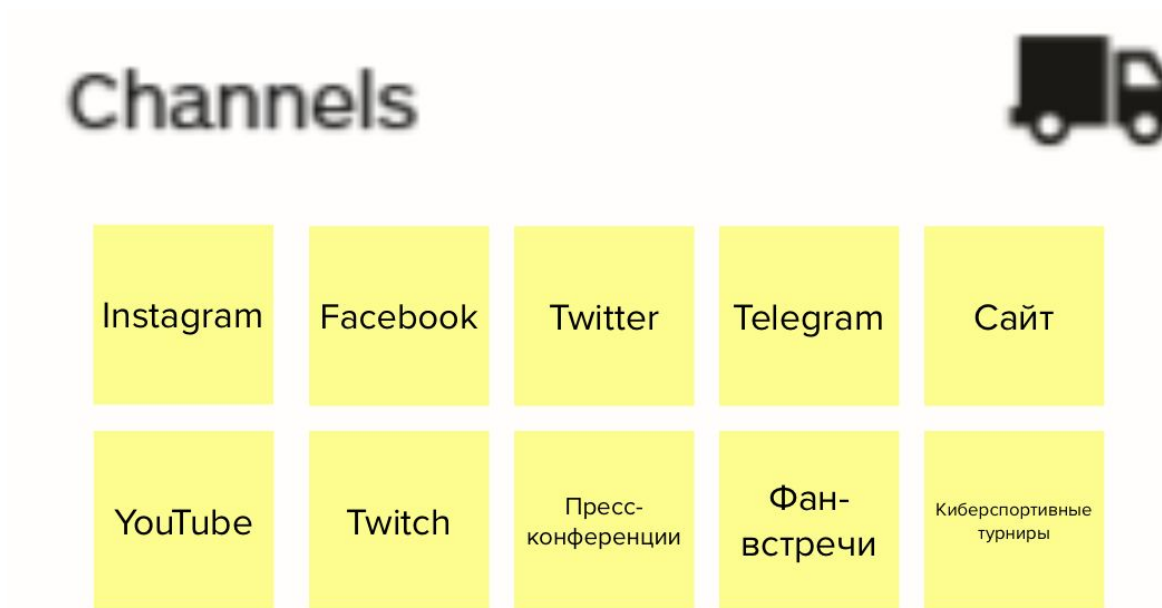


Рисунок 1.8 – Канали

Канали – третій етап при створенні бізнес-моделі (рис. 1.8). В цьому випадку кіберспортивне агентство буде спілкуватися з клієнтами й своєю аудиторією в цілому через соціальні мережі, серед яких Instagram, Facebook, Twitter, Telegram, YouTube [16]. Важливим складовим є сайт агентства і стрімінг-платформа. І якщо кіберспортивне агентство планує масштабування своєї роботи, а не співпраця з невеликими локальними компаніями або ж командами, то необхідно підключати, звичайно ж, пресконференції, фан-зустрічі й різні турніри разом із заходами.



Рисунок 1.9 – Взаємовідносини з клієнтом

Взаємовідносини з клієнтом (рис. 1.9) – наступний блок в створенні бізнес-моделі. У випадку з кіберспортивним агентством будуть використовуватися блоги, новини та статті.

Revenue Streams



Рисунок 1.10 – Потоки виручки

В потоках виручки (рис. 1.10) можна виділити розміщення реклами – пункт, який присутній у багатьох проектах, стартапах, тощо. Також варто відзначити продаж спонсорських пакетів, які будуть оплачуватися комісійними. Крім того, до виручки можна віднести комерційний список гравців і комісію за допомогу в працевлаштуванні кіберспортсмена в ту чи іншу команду або організацію.

Key Resources

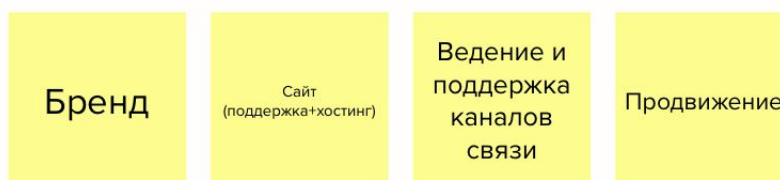


Рисунок 1.11 – Ключові ресурси

До ключових ресурсів (рис. 1.11) кіберспортивного агентства відноситься сам бренд, сайт (його підтримка та хостинг), ведення і підтримка каналів зв'язку, а також його просування.



Рисунок 1.12 – Ключові активності

Ключові активності (рис. 1.12) – наступний пункт Business Model Canvas. У цьому блоці знаходяться такі елементи, як створення інформаційного контенту (важливий елемент будь-якого кіберспортивного проєкту, який здійснює освітню та інформаційну функцію). Наступні елементи – організація кіберспортивних курсів, проведення різних кіберспортивних заходів, організація фан-зустрічей гравців з фанатами, взаємодія між кіберспортивними компаніями, продаж спонсорських пакетів, навчання початківців кіберспортсменів, організація ліг для початківців гравців. Глобальна ключова активність – популяризація кіберспорту в країні.

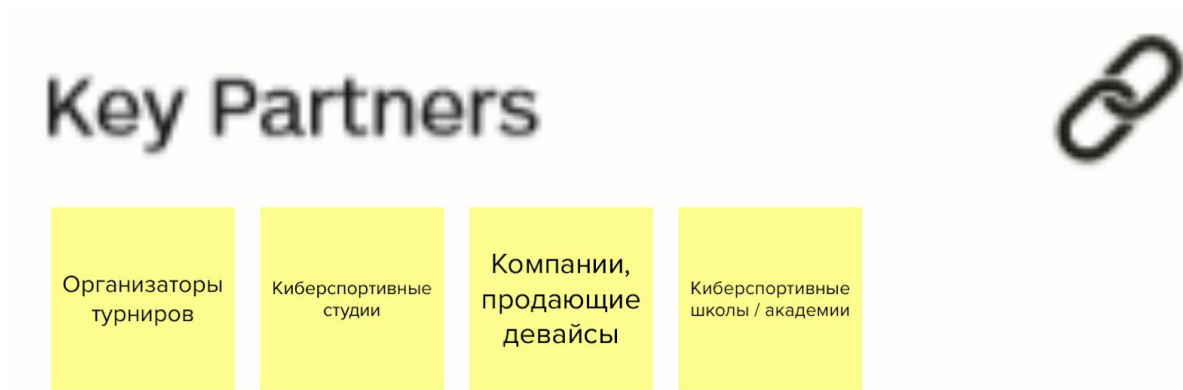


Рисунок 1.13 – Ключові партнери

До ключових партнерів (рис. 1.13) кіберспортивного агентства відносяться організатори турнірів, кіберспортивні студії або ж компанії, що займаються трансляціями, продавці девайсів і кіберспортивні школи (академії). Завдяки злагодженій роботі з такими лідерами ринку кіберспортивне агентство буде максимально корисне для свого споживача.



Рисунок 1.14 – Структура витрат

Завершальний блок Business Model Canvas – структура витрат (рис. 1.14). У цьому блоці знаходяться створення сайту, соціальних мереж і їх просування; регулярні рекламні кампанії, спрямовані на популяризацію агентства; створення кіберспортивних академій; споруда кіберспортивних арен; наймання співробітників; операційна діяльність. Кожен з цих складових є дорогим, якщо кіберспортивне агентство хоче вийти на глобальний ринок і повною мірою реалізувати всі свої завдання.

1.3 Формування бачення створюваного продукту для реалізації бізнес-моделі діяльності кіберспортивної агенції

Product Vision – зрозуміле уявлення продукту для всієї команди. На сьогодні досі немає єдиного визначення цього терміна, однак є ті основні визначення, які найчастіше зустрічаються і розшифровують цей термін.

Product Vision – коротка концепція. Її використовують в якості орієнтування і мотивації під час роботи. Команда і стейкхолдери використовують Product Vision, щоб приймати правильні рішення. Або ж, Product Vision – короткий опис поточного стану продукту серед конкурентів, ціннісної пропозиції, ринку, споживачів, конкурентів і т.п.

Бачення – внутрішнє розуміння цільового стану продукту, що використовується командою і стейкхолдерами для розвитку і правильного використання доступних ресурсів. Бачення – орієнтир, куди потрібно прийти по закінченню роботи.

Product Vision динамічніше місії й може змінюватися услід за змінами навколишнього світу (що цілком логічно). Бачення має бути у кожного продукту, інакше виходить ходьба наосліп без орієнтира.

 Видение Популяризация и развитие киберспортивной сферы в Украине			
 Целевая группа – Начинающие профессиональные игроки – Киберспортивные компании и студии	 Потребности – Раскрытие игрового потенциала начинающих игроков из Украины – Помощь в развитии новым киберспортивным организациям, командам, студиям и личностями	 Продукт – Киберспортивное агентство полного цикла – Работа по всем возможным направлениям, связанным с киберспортом в Украине	 Бизнес-цели – Создание уникального киберспортивного проекта в Украине – Получение прибыли путем монетизации всех направлений деятельности

Рисунок 1.15 – Product Vision Board

Заповнений Product Vision Board для проєкту "кіберспортивна агенція" виглядає наступним чином (рис. 1.15). При його створенні використовувався шаблон з питаннями в кожному блоці.

Глобальне бачення проєкту відповідає на питання "Яка мета створення даного продукту?". Метою є популяризація та розвитку кіберспорту в Україні. Насправді на сьогодні в нашій країні не існує подібних проєктів, які взялися розвивати кіберспорту всебічно і на всіх етапах, співпрацюючи з різними галузями, компаніями та особистостями.

Цільова група відповідає на питання "Якому сегменту ринку адресований продукт?" і "Хто цільові покупці й користувачі?". До цільової групи проєкту відноситься, за великим рахунком, професійні гравці-початківці (так звані аматори-любители). Це люди, які хочуть пов'язати своє життя з кіберспортом, стати професіоналом в цій сфері. Вони хочуть займатися тією чи іншою кіберспортивною дисципліною професійно, зробивши це своєю професією. Також цільовою групою є кіберспортивні компанії, команди, організації та студії. З усіма цими "групами" кіберспортивне агентство може співпрацювати в тому чи іншому роді: наприклад, займатися пошуком гравців для організації, формувати команди з гравців агентства, допомагати в організації різних заходів і турнірів, проводити різні івенти – фан-зустрічі, автограф-сесії й так далі.

Блок "Потреби" відповідає на питання "Яку проблему вирішує продукт?" і "Яку додану цінність він приносить?". У разі кіберспортивного агентства в цьому блоці знаходяться такі елементи, як "Розкриття ігрового потенціалу початківців гравців з України" і "Допомога в розвитку нових кіберспортивних організацій, командам, студіям і особистостям". Така співпраця є виграшним для обох сторін, адже кожна з них отримує те, заради чого вона працює.

У блоці "Продукт" елементи відповідають на наступні питання: "Що являє собою продукт?", "Що його відрізняє від інших?" і "Чи можна його розробити?". Глобально продукт являє собою кіберспортивне агентство

повного циклу. Відносно його відмінностей від інших – робота по всіх можливих напрямках, пов'язаних з кіберспортом. Сьогодні не існує в нашій країні агентств, які працюють в такому форматі. Це є його головним і унікальною відмінністю від інших організацій, що працюють в схожому форматі.

Блок "Бізнес-мета" відповідає на питання "Як продукт принесе цінність компанії?" і "Яка бізнес-мета?". Якщо міркувати глобально, продукт кіберспортивна організація є тією самою компанією, яка створюється для його реалізації. Відповідно, це не новий продукт в уже присутній бізнес-структурі, а новий проєкт в рамках бізнес-ідеї. Цінність – створення унікального кіберспортивного проєкту в Україні. Бізнес-цілі проєкту – отримання прибутку шляхом монетизації всіх напрямків діяльності. На мою думку, отримання прибутку - бізнес-мета будь-якого проєкту на сьогодні. Будь-який бізнес, продукт або проєкт не створюється заради того, щоб його створити. Мета – отримання прибутку.

Висновки до розділу

Кіберспорт – дуже велика і широко розвинена сфера, яка з кожним роком набирає обертів. Капіталізація сфери на сьогодні складає близько 1 мільярда доларів США. Нині у світі представлено чималу кількість кіберспортивних дисциплін, організацій, гравців і глядачів, які рухають цю сферу вперед і розвивають її з кожним днем.

Кіберспортивні змагання вже давно вийшли за межі локальних розваг спільноти геймерів. Сьогодні це професійний спорт. І Україна в ньому – одна з найперспективніших країн.

У найближчому майбутньому в нашій державі планують створити мережу спеціалізованих арен і проводити змагання. Провідні школи вже гейміфікують навчальні процеси. Охочі зможуть отримати професійну кіберспортивну освіту. У всьому світі відзначають зростання інтересу до

геймерських турнірів. Це дасть потужний поштовх для розвитку великої галузі й надихає виробників комп'ютерних пристроїв на впровадження потужних технічних інновацій.

Кіберспортивне агентство – унікальний проєкт, який буде займатися популяризацією та розвитком кіберспорту в Україні. У його функції буде не тільки інформаційне висвітлення сфери, а також організація кіберспортивних академій, допомога в розвитку молодим гравцям (аматорам), співпраця з різними кіберспортивними організаціями, компаніями, командами, студіями.

При розробці проєкту була побудована модель – Business Model Canvas, де були розписані всі елементи проєкту – починаючи від потреб і цільової групи, закінчуючи структурами витрат і доходів.

Бачення продукту було представлено у вигляді Product Vision Board, в рамках якого були описані цільова група, потреби, продукт і бізнес-цілі.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРС КІБЕРСПОРТИВНОЇ АГЕНЦІЇ “ФЕНІКС”

2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту веб-ресурс кіберспортивної агенції “Фенікс”

Agile – це сімейство «гнучких» підходів до розробки програмного забезпечення. Такі підходи також іноді називають фреймворками або agile-методологіями. Agile виник в ІТ-середовищі, але потім поширився і в інші сфери – від промислової інженерії до штучного інтелекту [40].

Scrum – це «підхід структури». Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднується ще двоє людей: власник продукту і scrum-майстер. Перший з'єднує команду з замовником і стежить за розвитком проекту; це не формальний керівник команди, а скоріше куратор. Другий допомагає першому організувати бізнес-процес: проводить загальні збори, вирішує побутові проблеми, мотивує команду і стежить за дотриманням scrum-підходу.

Scrum-підхід поділяє робочий процес на рівні спринти – зазвичай це періоди від тижня до місяця, в залежності від проекту і команди. Перед спринтом формулюються задачі на даний спринт, в кінці – обговорюються результати, а команда починає новий спринт. Спринти зручно порівнювати між собою, що дозволяє управляти ефективністю роботи.

Kanban – це «підхід балансу». Його завдання – збалансувати різних фахівців всередині команди й уникнути ситуації, коли дизайнери працюють цілодобово, а розробники скаржаться на відсутність нових завдань. Вся команда єдина – в Kanban немає ролей власника продукту і scrum-майстра. Бізнес-процес поділяється не на універсальні спринти, а на стадії виконання конкретних завдань: «Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено» і ін [39].

Головний показник ефективності в kanban – це середній час проходження завдання по дошці. Завдання пройшло швидко – команда працювала продуктивно і злагоджено. Завдання затягнулося – треба думати, на якому етапі й чому виникли затримки та чию роботу треба оптимізувати.

Для візуалізації agile-підходів використовують дошки: фізичні та електронні. Вони дозволяють зробити робочий процес відкритим і зрозумілим для всіх фахівців, що важливо, коли у команди немає одного формального керівника.

Scaled Agile Framework (SAFe) – гнучкий фреймворк для розробки продуктів для кінцевих клієнтів, що дозволяють використовувати Agile-підходи в великих командах чисельністю понад 50 осіб.

Large Scale Scrum (LeSS) – масштабований фреймворк Scrum, який застосовується в багатьох командах, що працюють спільно над одним продуктом: LeSS - до 8 команд (кожна з 8 осіб), LeSS Huge – 8 команд і більше, до декількох тисяч осіб, залучених в проєкті.

У попередньому розділі 1 нами були досліджені та описані особливості створюваного продукту (назвати цей продукт), особливості його застосування для задоволення потреб бізнесу замовника. Це дає можливість, з одного боку, на загальному рівні розуміти потенційні складнощі гнучкого управління створенням цього продукту, а з другого – вимоги до застосовуваних фреймів. З цих позицій, проведемо порівняльний аналіз існуючих фреймів для вибору найбільш раціонального для управління цим проєктом.

В якості основних порівняльних ознак будемо розглядати наступні: мінімізація технічних та людських помилок; ефективні та прозорі комунікації; ефективна командна робота (висока залученість, мотивованість, адаптивність, самоорганізація, результативність, надійність) [25]; керованість проєкту (відсутній або не впливовий менеджер/адміністратор проєкту); ефективне управління проєктом (реалістичне планування, ефективний моніторинг, неможливість «загубити» вимоги, швидке та ефективне

реагування на зміни вимог); забезпечення чіткого розуміння очікуваного результату (як функціонал створюваного ПЗ буде застосований для задоволення потреб бізнесу замовника).

Для можливості порівняльного аналізу, кожний фрейм будемо оцінювати за 10-бальною шкалою (від 1 до 10), в якій 1 – найгірша відмітка, 10 – найкраща). Такі рамки оцінки були вибрані виходячи з особливостей продукту проєкта, який пропонується замовником для вирішення його проблеми.

Таблиця 2.1 – Порівняння фреймів гнучкого управління

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

	моніторинг, неможливість «загубити» вимоги, швидке та ефективне реагування на зміни вимог)				
6	Забезпечення чіткого розуміння очікуваного результату (як функціонал створеного ПЗ буде застосований для задоволення потреб бізнесу замовника)	10	10	10	10
	Разом	56	49	43	35

Виходячи з проведеного аналізу, найбільш ефективним фреймом для розробки мого проєкту – кіберспортивна агенція – буде Scrum [31]. Як мінімум тому, що в проєкті не буде брати участь багато людей, чітко розділені ролі й кожен займається своєю справою. Всі процеси розбиті на спринти, присутні рев'ю, ретроспективи й інші мітинги. Кожен процес чітко описується, виконується, обговорюється і команда рухається до наступної задачі. Інші фрейми будуть менш ефективні для розробки такого проєкту.

2.2 Створення беклогу продукту веб-ресурс кіберспортивної агенції “Фенікс”

Беклог продукту – це впорядкований набір елементів, черга завдань, перелік всіх функцій, які зацікавлені люди хочуть отримати від продукту. Цей список містить короткі описи всіх бажаних можливостей продукту.

Product manager або product owner представляють беклог команді й керують їм, описує його головні елементи під час мітингу з планування спринту. Опис беклога слід проводити на простому і доступною мовою, без технічних специфікацій, щоб воно було зрозуміло кожному в команді. Будь-які зміни й вимоги по продукту повинні бути своєчасно відображені в цій черзі завдань.

Робота над Agile-проектами не передбачає довгого документування всіх вимоги. Зазвичай product owner і інші члени команди починають роботу над проектом, відзначаючи все, що їм потрібно, для пріоритизації беклога. Уже такого беклогу досить для першого спринту. Потім його можна рости й міняти.

Звичайний беклог продукту включає наступні пункти:

- Функції продукту (наприклад, форми для користувача історій – опису бажаної функціональності)
- Різні баги
- Отримання нових знань (наприклад, оновлення робочих місць)
- Технічні роботи (наприклад, будь-які корисні дослідження)

Беклог продукту не може бути завершеним, оскільки він динамічно змінюється і постійно поліпшується.

Елементи беклога – це «призначені для користувача історії» або user stories. Такі елементи впорядковані в залежності від їх бізнес «ваги». Чим вище в беклогі конкретний елемент, тим швидше розробники будуть працювати над ним. Верхні позиції будуть більш детально описаними й чіткими в порівнянні з нижніми елементами. Всі вони повинні бути зрозумілі для не технічних членів команди й зацікавлених сторін.

Кожен елемент в product backlog має свою оцінку, яку роблять розробники. Система оцінювання використовуються для визначення кількості елементів, які будуть обрані для певного спринту.

Зазвичай команда додає потрібні деталі й оцінки в елементи беклога під час спеціального проєкту, який називається backlog grooming або refinement.

Для створення беклога продукту "кіберспортивного агентства Фенікс" була використана JIRA. JIRA – це система, яка підходить для стеження за вадами й управління проєктом в компанії будь-якого розміру. Це інструмент для всіх співробітників в команді й керівників проєктів.

JIRA допомагає команді обмінюватися інформацією і легко залучати різних співробітників в проєкти і завдання, відстежувати і фіксувати помилки користувачів в роботі з програмними продуктами, забезпечувати дотримання роботи точно в строк і в рамках регламенту робочого процесу, перевіряти і планувати ефективність працівників і призначати певні завдання, працювати разом з колегами за допомогою інструментів спільного редагування файлів, а також відстежувати прогрес і оновлення кожного завдання команди.

Динамічні інструменти системи для управління проєктами JIRA дають можливість керівникам виявити перешкоди, які не дають команді працювати ефективніше, приймати цілеспрямовані дії по їх усуненню і визначати області поліпшення робочого процесу.

Основні можливості JIRA:

- Відстеження і робота з проєктами – перегляд процесу роботи розробників над проєктом, які виникають помилки в його використанні клієнтами, швидке їх усунення.
- Розв'язання питань – документи, пошта, спілкування – все в одному місці, розв'язання кожного питання відбувається швидко і легко.
- Планування робочого процесу – побудова робочого процесу і придатним.
- Відстеження ефективності – постановка завдань, пріоритетів, допомога команді у виділенні важливого в роботі й відстеження виконання завдань.

- Спільна робота – обмін інформацією по проєкту, спільне розв'язання питань і звернення за допомогою до колег.
- Видимість-онлайн – новини, пошта, перегляд роботи в режимі реального часу в одному місці.
- Інтеграція з різними розробками й доповненнями Atlassian і іншими розробниками.

Таблиця 2.2 – Епік “головна сторінка”

Епік: головна сторінка			
Історія:	Як	Історія:	Як
власник продукту, я хочу мати на головній сторінці сайту набір з усіх елементів: інформація про агентство, склад агентства, відео, контакти, карта, щоб користувачі отримали максимум інформації	користувач сайту, я хочу мати можливість зареєструватися на сайті агентства, щоб отримувати оперативну інформацію	власник продукту, я хочу встановити на головну й інші сторінки соціальні мережі агентства, щоб клієнти могли користуватися списками нас і в соціальних мережах	власник продукту, я хочу, щоб мені розробили унікальний логотип кіберспортивного агентства, щоб користувачі запам'ятовували його і дізнавалися в майбутньому

Перший епік проєкту веб-ресурс кіберспортивної агенції – головна сторінка. В цьому епіку знаходиться 4 User Story – від ролі власник продукту та користувач. Серед User Story – повний набір елементів на головній сторінці веб-сайту, можливість реєстрації на сайті, посилання на соціальні мережі агенції, а також унікальний логотип.

Таблиця 2.3 – Епік “Блог”

Епік: сторінка “Блог”			
Історія: Як користувач сайту, я хочу знати, коли блог доданий на сайт і скільки часу потрібно на його прочитання, щоб вибрати кращі матеріали	Історія: Як власник продукту, я хочу, щоб користувачі сайту могли ставити лайки і ділитися блогами, щоб поширювати контент	Історія: Як власник продукту, я хочу мати вертикальний формат сторінки з блогами, щоб користувачам було зручно читати цей розділ	Історія: Як власник продукту, я хочу, щоб автори блогу вказувалися під його заголовком, щоб популяризувати їх особистості

Другий епік – сторінка “Блог”. В цьому епіку знаходяться такі користувацькі історії, як: максимальна інформація про сам блог, можливість взаємодіяти з публікаціями в рамках сайту, вертикальний формат розділу з блогами, а також згадування авторів блогів під їх заголовками.

Таблиця 2.4 – Епік “Склад”

Епік: сторінка “Склад”		
Історія: Як власник продукту, я хочу встановити аватари складу агентства, щоб клієнти знали співробітників в обличчя	Історія: Як власник продукту, я хочу бачити співробітників агентства із зазначенням імені та прізвища, щоб клієнти знали співробітників	Історія: Як користувач, я хочу знати посади співробітників агентства, щоб вивчити про них інформацію

Третій епік – сторінка “Склад”. В цьому епіку вказані такі User Story, як: додавання аватарів складу агентства, додавання імен та прізвищ співробітників агентства, додавання посад співробітників агентства.

Таблиця 2.5 – Епік “Відео”

Епік: сторінка “Відео”	
Історія: Як власник продукту, я хочу мати плитковий формат відеорозділу, щоб користувачам було зручно дивитися відео	Історія: Як власник продукту, я хочу дати можливість користувачам дивитися відео на сайті агентства, не переходячи на YouTube, щоб не втрачати трафік

Четвертий епік – сторінка “Відео”. В рамках цього епіку планується розробка декількох етапів сайту, а саме – плитковий формат відеорозділу для більш зручного перегляду відео, а також реалізація перегляду відео безпосередньо на сайті агенцію, щоб не втрачати відвідувачів веб-ресурсу.

Таблиця 2.6 – Епік “Спонсори”

Епік: сторінка “Спонсори”		
Історія: Як власник продукту, я хочу розмістити всіх партнерів агентства на одній сторінці без зайвих переходів, щоб клієнти бачили всіх партнерів відразу	Історія: Як партнер агентства, я хочу бачити на сайті свій логотип, щоб популяризувати свій бренд	Історія: Як партнер агентства, я хочу надати клієнтам інформацію про свою компанію на сторінці "Спонсори", щоб розповісти про себе і показати всі наші переваги

У п'ятому епіку йде розробка розділу “Спонсори”. До User Story увійшли такі елементи, як: формування блоку з партнерами (спонсорами) на одній сторінці, реалізація логотипів партнерів на сайті агенції, інформаційний блок для інформації про партнерів.

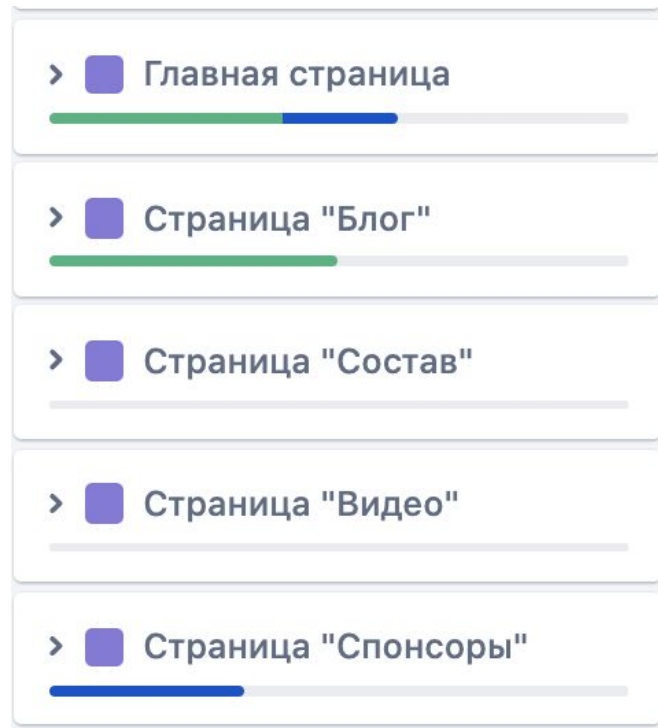


Рисунок 2.1 – Епіки проєкту веб-ресурсу кіберспортивної агенції

Acceptance Criteria – це умови, які дозволяють вам визначити, коли ваша User Story завершена і має всі функції, необхідні для задоволення потреб вашого користувача, вашого клієнта.

Acceptance Criteria – це набір умов, яким повинна задовольняти User Story, щоб її вважали виконаною. Він надає детальне охоплення User Story і того, що потрібно, щоб ваша команда могла зрозуміти, які завдання перед нею стоять.

Таким чином, кожен раз, коли ви створюєте нову функцію, ви можете бути впевнені, що ця функція відповідає стандарту, на який заслуговують ваші користувачі. Але перш ніж ви з ентузіазмом оголосить набір функціональних критеріїв, які повинні бути дотримані для User Story,

подумайте про те, як інші змінні можуть також вплинути на якість вашої функції, і включіть їх у ваш Acceptance Criteria.

Acceptance Criteria може містити такі деталі, як:

- Призначений для користувача досвід
- Вплив поточної User Story на наявні функції
- Ключова метрика продуктивності (наприклад, швидкість)
- Що User Story повинна робити

Отже, ґрунтуючись на функції, яку ви створюєте, і її складності, вам з вашою командою потрібно з'ясувати – який мінімальний набір функцій повинен бути розроблений.

Якщо мова йде про складну або основні функції вашого продукту, ви повинні написати якомога більше Acceptance Criteria, щоб допомогти вашій команді уникнути плутанини.

User Story: Як власник продукту, я хочу мати онлайн-чат на сайті агентства, щоб оперативно вирішувати ті чи інші питання

Acceptance Criteria: Оскільки це повинен бути онлайн-чат, на сайті повинен бути інтегрований інструмент для листування в LIVE-форматі, а також працювати оператор, щоб бути на зв'язку з користувачами й клієнтами.

User Story: Як користувач сайту, я хочу знати про всі турніри і заходах агентства, щоб не пропускати такі події й завжди відвідувати їх

Acceptance Criteria: Оскільки інформація повинна бути в одному і зручному місці, необхідно розробити розділ, який буде містити цю інформацію.

User Story: Як партнер агентства, я хочу отримати кращі рекламні області для розміщення свого промо, щоб отримати максимальне охоплення користувачів

Acceptance Criteria: Оскільки для партнерів рекламні області – важливий елемент в брендуння сайту, необхідно розробити офер з різними областями й приблизними охопити для того чи іншого місця.

User Story: Як професійний гравець, я хочу вести авторський блог, щоб популяризувати особистий бренд і давати гравцям знання.

Acceptance Criteria: Оскільки це авторський блог, в розділі статті необхідно створити підрозділи або фільтри з нікнеймами гравців.

User Story: Як гравець-початківець, я хочу потрапити в професійну організацію через агентство, щоб отримувати зарплату і представляти її тег

Acceptance Criteria: Оскільки це мета багатьох гравців-початківців, необхідно напрацювати базу молодих команд і організацій, які будуть готові укласти контракт з випускником агентства.

2.3 Симуляція розробки продукту веб-ресурс кіберспортивної агенції “Фенікс”

Для симуляції розробки проєкту використовувалася Jira. Насамперед був створений проєкт по типу NEXT GEN, в ході роботи з яким стало зрозуміло, що він не підходить для необхідної симуляції розробки. У такому типі проєкті відсутня більшість функціоналу, необхідного для класичної розробки по Scrum. Триватиме перший спринт, було прийнято рішення створити новий проєкт по класичній системі.



Рисунок 2.2 – Симуляція першого спринту у проєкті next gen

Класичний Scrum-проєкт також містить 5 епіків. Кожен епік – сторінка веб-ресурсу кіберспортивного агентства. В рамках кожного епіка велася робота над декількома User Story – від 3 до 5.

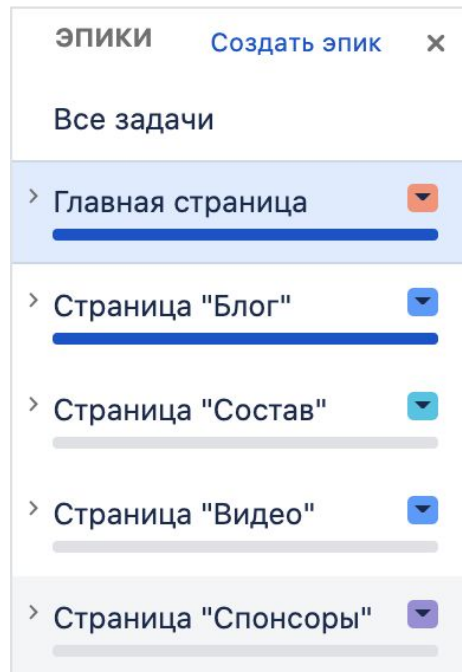


Рисунок 2.3 – Епіки проекту

Перший реліз був запланований через місяць після старту розробки – 4 спринту тривалістю по 1 тижню. В ході цих 4 спринтів буде реалізований необхідний мінімальний функціонал для першого релізу.

При створенні User Story був обраний метод оцінки завдань під назвою User Story Point. Це одиниця виміру, яка використовується в Agile управлінні й розробці проектів для оцінки складності реалізації User Story й інших задач.

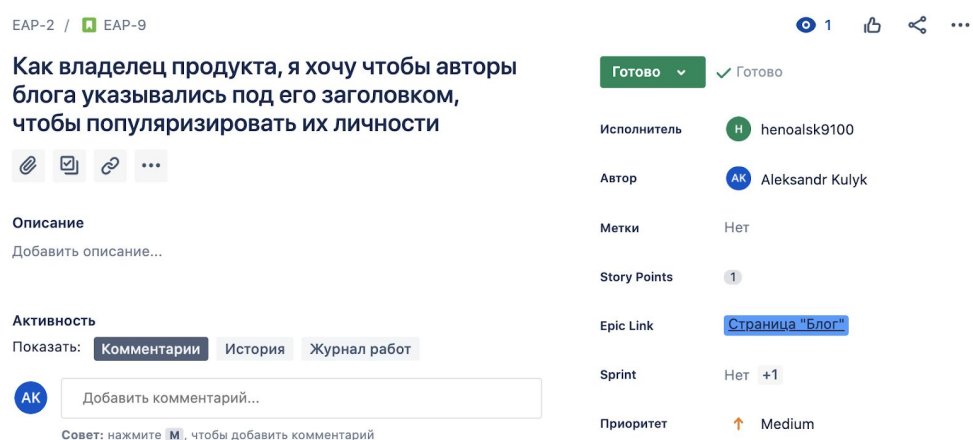


Рисунок 2.4 – Використання User Story Point

При використанні цього методу за основу береться якась умовна одиниця, яка є еталоном. Всі завдання по проекту оцінюються в порівнянні з

цим еталоном. Визначаючи «вага» завдання, кожна задача виходить оцінку - від 1 до 5 наприклад. І якщо завдання з оцінкою «1» є найбільш стандартної, то завдання з оцінкою «2» є більш важливою і складною.

Після симуляції першого спринта в рамках розробки проекту, були отримані різні звіти для більш детальної візуалізації процесу.

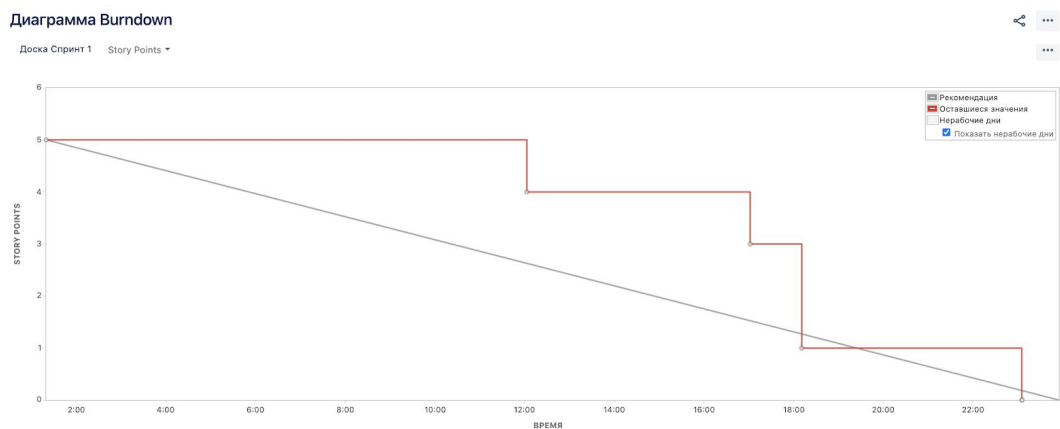


Рисунок 2.5 – Діаграма Burndown

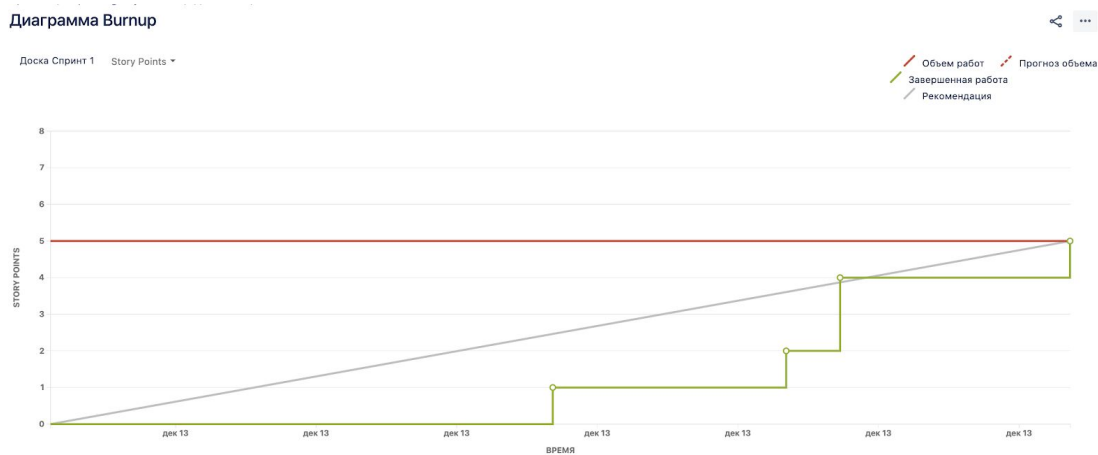


Рисунок 2.6 – Діаграма Burnup

Отчет по спринту

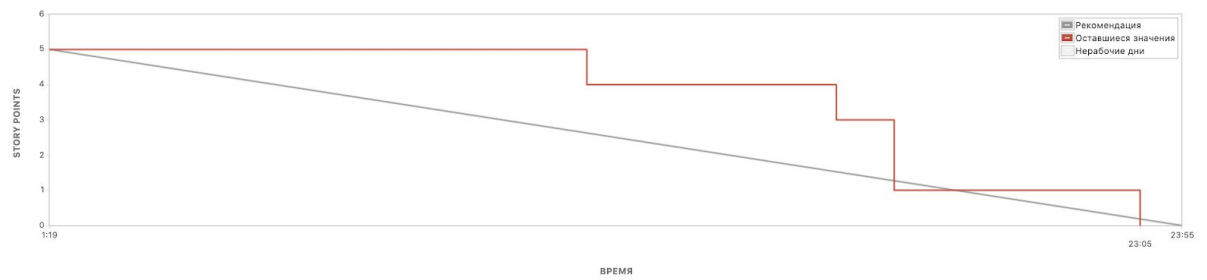
Закрытый спринт, завершил: Aleksandr Kulyk 13/дек/20 1:19 AM - 13/дек/20 11:05 PM [View linked pages](#)

Рисунок 2.7 – Звіт по спринту

Диаграмма суммарного потока

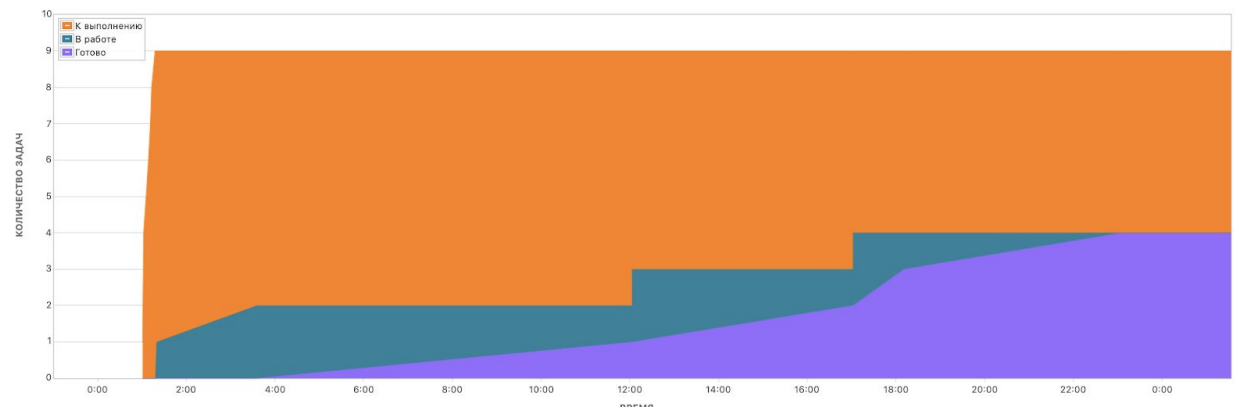


Рисунок 2.8 – Діаграма сумарного потоку

2.4 Технічна розробка продукту на web-платформі

Для створення сайту української кіберспортивної агенції був обраний онлайн-сервіс WIX. WIX – це найпопулярніший конструктор, який найкраще підходить для створення різного роду сайтів-візиток – складних з дизайнерської й функціональної точок зору: портфоліо, бізнес-сайт, промо-сторінка або лендінгів. Дуже вдалим виходять блоги – їх легко робити, зручно вести. eCommerce складова теж розвинена, особливо з урахуванням додатків і фірмових ноу-хау на зразок Wix Corvid.

Проаналізувавши деякі інструменти, доступні на ринку, було прийнято рішення використовувати саме WIX, оскільки функціонал платформи цілком

підходить під створення необхідного сайту з потрібними розділами, інформацією та іншим контентом.

Безпосередньо перед створенням сайту була сформована його структура, написані вимоги, розділи й контент для цих розділів.

До основного списку розділів увійшли – Головна, Плани й ціни, Блог, Відео, Спонсори, Склад, Контакти, Відомості та Ще. На всіх сторінках сайту розташований логотип агентства для більшої впізнаваності.

На головній сторінці кіберспортивного агентства розташоване назвучималим планом, заставка, а також інформація про організацію. Кілька мотиваційних думок і менеджмент агентства. Головна сторінка сайту завершується блоком «Контакти», а також містить карту з місцем розташування центрального офісу агентства.

Крім того, кожна сторінка сайту містить блок «Напишіть нам», де кожен користувач може поставити питання онлайн-консультанту. Людина від організації може проконсультувати користувача або клієнта по будь-якому питанню.

Блок «Плани й ціни» містить спонсорські пакети, які можна придбати у кіберспортивного агентства. Той чи інший пакет має свою ціну і свій набір взаємодії.

У блоці «Блог» розташовані теоретичні матеріали, пов'язані з кіберспорту, його вивчення та інше. Крім того, там публікуються різні новини кіберспортивної сфери.

У блоці «Відео» можна знайти матеріали з заходів кіберспортивного агентства, різних турнірів, проведених за нашої підтримки, а також цікавих моментів, пов'язаних з кіберспорту і нашою діяльністю.

У блоці «Спонсори» можна знайти компанії, які співпрацюють з кіберспортивного агентством. Це можуть бути як компанії, що працюють в кіберспорті, так і зовсім з інших галузей.

У блоці «Склад» можна знайти співробітників кіберспортивного агентства – починаючи від топ менеджменту, закінчуючи вчителями в кіберспортивних школах.

У блоці «Контакти» можна знайти інформацію щодо зв'язку з агентством – номер телефону, пошту, адресу. Використовуючи цю інформацію, кожен користувач може зв'язатися з нами й задати будь-яке його запитання.

У блоці «Відомості» викладена максимально корисна інформація про кіберспортивне агентство Фенікс. Будь-який користувач може відвідати цей розділ і дізнатися там про агентство, діяльності, успіхи, цілі й завдання.

У блоці «Ще» заховано два розділи – «Змагання» і «Заходи». Обидва розділу будуть містити інформацію про івенти, які проходять за участю кіберспортивного агентства або під їх організацією.

Висновки до розділу

Для управління виробництвом продукту веб-ресурс кіберспортивного агентства «Фенікс» був обраний гнучкий підхід до розробки програмного забезпечення під назвою Agile. Agile з'явився в ІТ-середовищі, але пізніше був поширений і в інші сфери.

Виходячи з особливостей продукту проекту найбільш підходящим виявився фрейм Scrum [38]. Він розділяє робочий процес на різні спринти. Перед спринтом формуються завдання на кожен спринт, а після його завершення обговорюються результати. Формат роботи в спринтах є дуже ефективним, оскільки їх можна порівнювати між собою. Крім того, в розробці проекту веб-ресурс кіберспортивного агентства «Фенікс» не бере участь багато людей, всі ролі чітко розділені й кожен займається своєю справою. В роботі також присутні рев'ю, ретроспективи та інші мітинги.

В рамках реалізації проекту продукту також був розроблений беклог продукту. Це упорядкований набір елементів, облік всіх функцій, які повинні

бути отримані в ході розробки. Беклог включає короткий опис всіх бажаних можливостей продукту. У нормі беклог продукту містить різні функції, баги, отримання нових знання і технічні роботи. Беклог продукту не може бути завершеним, оскільки він динамічно змінюється і постійно поліпшується. Для створення беклога використовувався професійний інструмент JIRA.

В ході розробки беклога продукту було розроблено 5 епіків, кожен з яких являє собою сторінку веб-ресурсу кіберспортивного агентства «Фенікс» – головна сторінка, блог, склад, відео та спонсори. Кожен епік містив 3-4 користувальницьких історії з описаним функціоналом від імені однієї з ролей в кіберспортивному агентстві – власник продукту, користувач, клієнт, партнер, професійний гравець. Після розробки User Story були написанні Acceptance Criteria, щоб описати те, як виглядає завершена призначена для користувача історія.

При формуванні користувальницьких історій використовувалася техніка оцінки User Story Point. Це одиниця використання, яка використовується в Agile для оцінки складності реалізації User Story й інших задач. При використанні методу використовується умовна одиниця, до якої прирівнюється найпростіше завдання. Решта завдань оцінюються відповідно до первинного завдання і його складності.

В ході розробки був просимульований перший спринт, в який увійшли завдання з першого епіка – головна сторінка. Після завершення роботи були побудовані різні графіки в системі Jira – Burndown, Burnup, звіт зі спринту, діаграма сумарного потоку.

Технічна розробка продукту на веб-платформі виконувалася використовуючи онлайн-сервіс WIX. Використовуючи інструментарій сайту, був обраний варіант оформлення для кіберспортивної сфери, що містить необхідні розділи й блок інформації.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ М'ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ КІБЕРСПОРТИВНА АГЕНЦІЯ “ФЕНІКС”

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

М'які навички – це навички, які так чи інакше стосуються розв'язання проблем та взаємодії між людьми. Це означає, що найкращий спосіб їх розвивати чи вдосконалювати у групах людей (як тренінгові групи, навчальні групи, коучингові програми) з відповідними програмами. Стати активними учасниками такого навчання, де помилки у вправлянні цих навичок є безпечнішими (ніж у професійній діяльності: наприклад провал в переговорах, недотримання термінів виконання, конфлікт з колегами), а потім впевненіше застосовувати апробовані вміння у реальних ситуаціях.

Термін “гнучкі навички” описує комплекс навичок, які не входять в професійну спеціалізацію та стосуються безпосередньо комунікаційних та організаційних аспектів роботи працівника та організації загалом. Власне, сам термін “гнучкі навички” об'єднує декілька понять, які стосуються різних аспектів забезпечення ефективної роботи в колективі. Загалом, ці поняття підпадають під три основних напрями: Комунікація, Взаємодія, Продуктивність \ робоча етика.

У даному понятті йдеться про комплекс певних знань (чи інтуїтивних, невербалізованих передзнань), умінь, досвіду, ставлень, який як цілісність апріорі не може набути якості автоматизму (вродженого чи набутого), оскільки в численних проявах і застосуваннях нерідко передбачає розгортання цілої діяльності, її свідомого та підсвідомого (чи надсвідомого) супроводу й почасти вербалізації принаймні окремих її фрагментів.

Загальні риси:

- 1) навички або комплекс навичок;
- 2) стосуються розв'язання проблем та взаємодії між людьми, комунікації.

Відмінні риси:

- 1) не входять в професійну спеціалізацію;
- 2) стосуються аспектів роботи працівника та організації загалом, а також понять продуктивність \ робоча етика;
- 3) як цілісність апріорі не може набути якості автоматизму.

Ключові м'які навички за версією ISSORY.BY:

1. Уміння комунікувати
2. Навичка організації свого часу / time-management
3. Емоційний інтелект
4. Презентація та публічні виступи
5. Креативність
6. Уміння навчати інших, бути ментором
7. Адаптивність

Ключові м'які навички за версією BLOG.TEACHMEPLEASE.RU

1. Креативність
2. Переконавання
3. Співробітництво
4. Адаптивність
5. Емоційний інтелект

Ключові м'які навички за версією tproger.ru:

1. Розуміння цінності для клієнта
2. навички комунікації
3. Емоційний інтелект

4. Командна робота
5. Тайм-менеджмент
6. Переговорні навички
7. Гнучкість і креативність
8. Проактивність
9. Навички презентації
- 10.Менторінг

Таблиця 3.1 – Ключові м'які навички

№	Назва м'якої навички	Переліки МН, що аналізуються			Частота застосування МН у всіх переліках
		Перелік 1	Перелік 2	Перелік 3	
1	Комунікація	✓		✓	2
2	Тайм-менеджмент	✓		✓	3
3	Емоційний інтелект	✓	✓	✓	3
4	Публічні виступи та презентації	✓		✓	2
5	Креативність	✓	✓		2
6	Менторінг	✓		✓	2
7	Адаптивіость	✓	✓		2
8	Переконання		✓		1
9	Співробітництво		✓		1
10	Розуміння цінності для клієнта			✓	1
11	Командна робота			✓	1

12	Переговорні навички			✓	1
13	Проактивність			✓	1

Ключові м'які навички:

- 1) Тайм-менеджмент
- 2) Емоційний інтелект
- 3) Комунікація
- 4) Креативність
- 5) Адаптивність
- 6) Менторінг

Проранжувати ключові м'які навички:

- 1) Комунікація
- 2) Тайм-менеджмент
- 3) Емоційний інтелект
- 4) Адаптивність
- 5) Креативність
- 6) Менторінг

Таблиця 3.2 – Опис ключових навичок

№	Назва м'якої навички	Стислий опис сутності	Посилання на джерело	Для яких ролей в яких фреймах найбільш важлива
1	Комунікація	Письмове, вербальне і невербальне спілкування	LINK	Product Owner, Scrum Master, Team

2	Тайм-менджмент	Комплекс знань, принципів і технік, спрямованих на підвищення ефективності діяльності	LINK	Scrum Master, Team
3	Емоційний інтелект	Взаємини з собою та іншими. Уміння будувати відносини і розвивати їх	LINK	Product Owner, Scrum Master
4	Адаптивність	Здатність підбирати нові технології і пристосовуватися до умов, що змінюються	LINK	Product Owner, Scrum Master, Team
5	Креативність	Здатність мислити нестандартно. Уміння рішення задач, які вимагають нешаблонний підхід	LINK	Scrum Master, Team
6	Менторінг	Обмін знаннями з колегами та допомога в адаптації	LINK	Scrum Master, Team

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

Таблиця 3.3 – Самоаналіз м'яких навичок

№	Назва МН	Використаний інструмент вимірювання (назва, джерело/посилання)	Результат вимірювання	Самооцінка рівня володіння
1	Комунікація	Тест	4 / 5	4 / 5
2	Тайм-менеджмент	Тест	4 / 5	5 / 5
3	Емоційний інтелект	Тест	3 / 5	1 / 5
4	Адаптивність	Тест	4 / 5	4 / 5
5	Креативність	Тест	3 / 5	3 / 5
6	Менторінг			2 / 5

Таблиця 3.4 – Рівень володіння м'якими навичками

Рівень володіння	Опис прояву рівня володіння у поведінці
5 Майстер	Ви авторитет та експерт у прояві навички
	Ви здатні передавати іншим необхідні знання та навички для освоєння та розвитку цієї навички
4 Просунутий користувач	Навичка розвинута на особливо високому рівні
	Ви здатні застосовувати навичку в нестандартних ситуаціях або ситуаціях підвищеної складності

3 Досвідчений	Навичка повністю Вами засвоєна
	Ви ефективно застосовуєте навичку у всіх стандартних ситуаціях
2 Користувач, що розвивається	Навичка у процесі засвоєння
	Ви розумієте її важливість, проте не завжди ефективно проявляєте її в реальних ситуаціях
1 Некористувач	Ви не володієте навичкою, не розумієте її важливості, не намагаєтесь зрозуміти її сутність та застосовувати

На мою думку, найважливішими софт-скілами є комунікація, тайм-менеджмент і адаптивність [20]. Креативність також є важливим навиком, але в моєму особистому списку софт-скілів це знаходиться не в першій п'ятірці або десятці. Мені здається, що маючи розвинений навик комунікації, простіше не тільки освоїти будь-яку галузь, розібратися із завданням тощо, а просто простіше жити [29].

Саме в моїй нинішній роботі навик комунікації не так важливий, але в цілому – один з найважливіших софт-скіл в принципі, на мою думку [21]. Далі найважливішим є тайм-менеджмент. Чи не розвиваючи цю навичку, маса сил витрачається даремно, в нікуди й дуже неефективно. Далі – адаптивність. Важливо вміння підлаштуватися під ситуацію, щоб її вирішити. Не завжди все йде як по маслу. Вірніше навіть завжди все йде не як по маслу, тому я дуже високо оцінюю важливість цього софт скіла в принципі. Креативність – важливо, але не в моїй сфері діяльності. Менторінг – відмінний софт скіл, але не завжди його можна застосовувати й не всім. Емоційний інтелект – вважаю його самим менш корисним з мого списку [19].

Управлінський потенціал визначається можливістю навчити людину, тому що просування по рівням управління полягає в придбанні, підвищенні рівня існуючих компетенцій, або в придбанні нових [26].

Управлінський потенціал являє собою інтегральне поняття, яке містить різні складові, здатних приймати управлінські рішення. Під управлінським потенціалом розуміється здатність впливати на хід подій. Це здатність бачити перспективи розвитку подій і розробляти стратегію і тактику дій, особливо в проблемних ситуаціях [30].

Управлінський потенціал – це наявність у працівників, що виконують конкретні управлінські функції, прихованих, що не проявилися можливостей або здібностей в області психофізіології, кваліфікації та розвитку особистості керівників [27].

Я пройшов кілька тестів на різних сайтах, але тільки один видав якийсь результат. За його підсумками я отримав інформацію, що у мене середній управлінський потенціал [28].

Таблиця 3.4 – Функції Scrum Master

№	Функція Scrum Master	Самооцінка потенціалу
1	Виконання скрам-процесу	5
2	Фасилітація командних зустрічей	4
3	Проведення ретроспектив	3
4	Донесення “великої картинки” до команди	4
5	Пошук цінності продукту	5
6	Особистий коучінг членів команди розробки	3
7	Посилення навчання на всіх рівнях	3

8	Зміна середовища	4
9	Лавіювання між конфліктами	5
10	Віддзеркалення та каталізація росту	3

В рамках цього завдання я розглядав роль скрам-майстра: вніс в таблицю 10 його функцій і оцінив власний потенціал за шкалою від 1 до 5. На мою думку, моїми найсильнішими функціями на цій посаді, в теорії, були б виконання скрам-процесу (працювати в цілому над проєктом і відповідати за процеси), лавірування між конфліктами (в моєму розумінні – підтримка нормальної, здорової й робочої атмосфери в команді) і пошук цінності продукту (цінність – найважливіше в будь-якої ідеї, проєкті, тощо).

До дуже важливих функцій також відношу проведення ретроспектив, але свій потенціал оцінюю не надто високо. Також, на мою думку, важливий особистий коучінг. Донесення "великої картинки" до команди – теж дуже важливо, щоб всі її учасники розуміли, що це за проєкт, що з цього вийде, для чого, як і навіщо.

На мою думку, всі функції скрам-майстра важливі при роботі. Однак вони можуть бути розвинені на різному рівні, і одна функція може перекривати іншу. Якщо у скрам-майстри більшість функцій розвинені на низькому рівні, проєкт може не завершитися і не бути зроблений.

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

Таблиця 3.5 – Концепції самоменеджменту

№	Назва концепції самоменеджменту	Сутність концепції самоменеджменту	Елементи/фактори самоменеджменту, найвагоміші для менеджера у

			Agile-середовищі (максимум 3 для кожної концепції)
1	Концепція самоменеджменту Л. Зайверта	Максимальне використання власних можливостей та свідоме керування плином свого життя	Вміння комунікувати, вміння планувати
2	Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса	Побудована на ідеї обмежень: чинники, які стримують потенціал, результати роботи організації та групи індивідів.	Вміння керувати собою та впливати на людей, ясні та чіткі особисті цілі, творчий підхід
3	Міждисциплінарна модель самоменеджменту	Ґрунтується на сукупності суспільних наук В. Карпичева. Це система, яку варто охарактеризувати як «керована анархія».	Розвиток особистості, соціальне управління
4	Концепція самоменеджменту В. Андрєєва	Виділення та саморозвиток творчих рис особистості, самореалізація в одному, а найчастіше у декількох видах професійно- творчої діяльності	Творчість особистості

5	<p>Концепція самоменеджменту А. Хроленко</p>	<p>Грунтується на ідеї культури ділового життя</p>	<p>Вміння проводити виступи, вести ділові бесіди, планувати власне життя та відпочинок</p>
6	<p>Концепція самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе</p>	<p>Зорієнтована на кар'єру та зв'язок кар'єри з успіхом. Головний мотив – просування кар'єрою сходиною менеджера.</p>	<p>Самопізнання, удосконалення своїх ділових якостей</p>
7	<p>Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн</p>	<p>Максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації</p>	<p>Формування управлінських умінь, формування умінь контролювання часу</p>
8	<p>Концепція самоменеджменту К. Кінана</p>	<p>Вирішення питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями</p>	<p>Самооцінка; уміння постояти за себе, вміння боротись із стресом і бути наполегливим.</p>

9	<p>Концепція самоменеджменту В.А. Абчука</p>	<p>Етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту</p>	<p>Етичне виховання колективу, контролювання дотримання етичних норм.</p>
10	<p>Концепція самоменеджменту В.П. Шейнова і В.Г. Шипунова</p>	<p>Автори пропонують методи та правила ефективного використання робочого часу, прийоми і принципи ораторського мистецтва, організації та планування виступів, ділових нарад, які допоможуть менеджерові налагодити свої справи</p>	<p>Організація виступів, уміння володіти мовою і голосом, захоплювати і керувати публікою</p>
11	<p>Концепція самоменеджменту Н. Лукашевича</p>	<p>Для успішного розвитку менеджера як ділової людини варто особливу увагу зосереджувати на виробленні та вдосконаленні уміння самоорганізовуватись та досягати успіху в кар'єрному зростанні</p>	<p>Цілеспрямованість, комунікабельність, відповідальність.</p>

12	<p>Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа</p>	<p>Ключова техніка, підґрунтям якої є процес вироблення уміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами.</p>	<p>Вирішення питань підготовки до ділових взаємин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу.</p>
13	<p>Концепція самоменеджменту І. Добротворського</p>	<p>Зорієнтована на самоконтроль як центральну ідею і необхідний елемент самоменеджменту людини в процесі досягнення професійного успіху</p>	<p>Позитивна самооцінка, концентрація на успіхах, конструювання майбутнього в уяві.</p>
14	<p>Концепція самоменеджменту В. Колпакова</p>	<p>Сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера</p>	<p>Перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей</p>
15	<p>Концепція самоменеджменту Р. Клонінгера</p>	<p>В основу концепції покладено формування особистості, яка</p>	<p>Здатність до пошуку нового, залежність від винагородження,</p>

		враховує біологічні, соціальні, психологічні та культурні чинники	наполегливість, витривалість і завзятість
--	--	---	--

На мою думку, з описаних вище елементів самоменеджменту, одними з найважливіших є комунікація, вміння планувати й творчий підхід.

Комунікація (комунікабельність) – письмове, вербальне і невербальне спілкування. Крім того, важливі комунікативні навички - вести суперечку і відстоювати свою позицію, спілкування в конфліктній ситуації, вміння слухати й вести інтерв'ю / бесіду, підтримка коротких бесід ввічливості, рукостискання і т.д [22].

Уміння планувати – тайм-менеджмент. Якщо розкрити поняття, то це комплекс знань, принципів і технік, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Вони допомагають встигати більше, витратити менше часу і домогтися кращих результатів у своїй діяльності. Під тайм-менеджментом у вузькому сенсі може матися на увазі організація праці конкретної людини на робочому місці. Але в більш широкому контексті це особиста продуктивність в самих різних сферах і галузях життя, а також підвищення ефективності роботи будь-якої організації [23].

Творчий підхід (креативність) – здатність мислити нестандартно. Уміння розв'язання задач, які вимагають нешаблонний підхід.

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

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології.

Серед основних розглянемо такі класичні психологічні технології впливу: переконання, самопросування, навіювання, зараження, пробудження

імпульсу наслідування, формування прихильності, прохання, примушування, деструктивна критика, маніпуляція.

Таблиця 3.6 – Види психологічного впливу (за О. Сидоренко)

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

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

Відповідно до джерела, психологічні технології впливу характеризуються конструктивністю/неконструктивністю впливу та можливістю (видами) контрвпливу, як це показано в таблиці.

Таблиця 3.7 – Класифікація видів впливу та протистояння впливу за ознакою психологічної конструктивності (за О. Сидоренко)

Види впливу	Характеристика конструктивності/неконструктивності	Конструктивні види контрвпливу	Неконструктивні види контрвпливу
Переконання	Конструктивний вид впливу за умови, що конкретно й відкрито сформулювали партнерові мету нашого впливу	Контраргументація	Ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція
Самопросування	Конструктивний вид впливу за умови, що ми не використовуємо обман-них «трюків» і розкриваємо свої істинні цілі й запити	Конструктивна критика, відмова	Деструктивна критика, ігнорування

Навіювання	Спірний вид впливу; навіювання – це завжди проникнення через «чорний вхід»	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Зараження	Спірний вид впливу; ніхто не може визначити, наскільки корисно адресата заражати саме від-повідним почуттям чи станом і саме зараз	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Пробудження імпульсу наслідування	Суперечливий вид впливу; вважається прийнятним у вихованні дітей і передачі майстерності від професіонала високого класу молодому фахівцю	Творчість, конструктивна критика, ухиляння	Деструктивна критика, ігнорування

Формування прихильності	Спірний вид впливу; лестощі, наслідування як вища форма лестощів і послуга адресатові впливу можуть бути маніпуляцією	Конструктивна критика, ухиляння, енергетична мобілізація	Деструктивна критика, ігнорування
-------------------------	---	--	-----------------------------------

Таблиця 3.8 – Опис Agile-команди

№	Параметр групи	Опис Agile-команди як соціальної групи
1	Композиція (кількість, структура, функції)	В команду входить Product Owner, Scrum Master і Development Team. PO відповідає за досягнення максимальної цінності продукту, Scrum Master - організовує ефективний робочий процес, Dev Team – займається розробкою
2	Групові процеси	Артефакти Scrum: Product Backlog, Sprint Backlog, Sprint Goal, Sprint Burndown Chart
3	Групові норми і цінності	Принципи Agile, цінності Scrum
4	Санкції	Індивідуальні під кожен проект

Мала соціальна група – нечисленна група людей (від 3 до 15 осіб), які об'єднані спільною соціальною діяльністю, знаходяться в безпосередньому спілкуванні, сприяють виникненню емоційних відносин [33].

Команда створення продукту - самоорганізована, крос-функціональна команда, яка на виході кожної ітерації створює потенційно продаваний варіант продукту. Розмір команди - від 3 до 9 осіб.

Скрам-команда (Scrum Team) - багатофункціональна команда з фахівців, яка працює над продуктом з початку і до кінця. У ній є люди різних професій: у кожного свій погляд на продукт. Ніякої ієрархії: команда сама собі ставить завдання, оцінюючи свої можливості. Завдання не можуть бути «спущені» від власника продукту [32].

Ключові обов'язки скрам майстра:

- 1) Виконання скрам процесу
- 2) Фасилітація командних зустрічей
- 3) Проведення ретроспектив
- 4) Донесення «великої картинки» до команди
- 5) Пошук цінності продукту
- 6) Особистий коучінг членів команди
- 7) Посилення навчання на всіх рівнях
- 8) Зміна середовища
- 9) Лавірування між конфліктами
- 10) Віддзеркалення і каталізація зростання

Таблиця 3.9 – Основні функції Scrum Master

№		Основні функції скрам-майстра									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Переконання	✓	✓				✓	✓		✓	
2	Самопросування	✓					✓	✓	✓		
3	Навіювання	✓	✓		✓		✓	✓			
4	Зараження		✓	✓	✓		✓	✓			✓
5	Пробудження імпульсу наслідування			✓	✓	✓	✓	✓			✓
6	Формування прихильності	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
7	Прохання	✓	✓								
8	Примушування	✓									
9	Деструктивна критика			✓		✓				✓	
10	Маніпуляція				✓		✓	✓			

На мою думку, виходячи з таблиці вище, найефективнішими є такі технології впливу: формування прихильності, пробудження імпульсу наслідування. Найменш ефективні – примушування та прохання [35].

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

Комунікація стимулює роботу, тому Scrum передбачає кілька видів нарад. Обов'язковою умовою їх проведення є присутність всіх членів команди, власника продукту і Scrum-майстра і активну участь всіх присутніх [34].

На початку кожного спринту команда збирається на нараду з планування спринту. На зустрічі визначаються пріоритети і прогнозується швидкість виконання роботи. Перелік завдань, прийнятий на цій нараді, повинен бути виконаний до кінця спринту і залишається незмінним на його протязі [36].

В кінці спринту члени команди знову зустрічаються на ретроспективній нараді, щоб продемонструвати, що було зроблено і скільки це зайняло часу (протягом перших спринтів визначається швидкість роботи). На ретроспективній нараді команда відповідає на наступні питання:

- Яким чином ми можемо працювати краще в наступному спринті?
- Що нам заважало в цьому спринті? Що знижувало швидкість?

Якщо чесно відповідати на ці питання і коригувати роботу відповідно до відповідей, команда буде працювати з неймовірною швидкістю.

Щоденний stand-up - це коротка нарада (не більше 15 хвилин), яке проводиться в один і той же час. На цих зустрічах обговорюється поточний стан справ (чи завдання виконуються вчасно, потрібно чи допомога комусь із членів команди та хто може допомогти) і ставляться завдання на день (кожна людина виходить з наради, чітко знаючи, що він буде робити протягом дня).

Таблиця 3.10 – Форми комунікації в Scrum

№	Базові характеристики	Форми командної комунікації в Scrum		
		Щоденний мітинг	Рев'ю (огляд)	Ретроспектива
1	Мета командної комунікації (коротко)	Обговорити хід справ на поточний момент	Планування проєкту	Обговорення спринту
2	Ключові переваги (на підставі теорії)	Зрозуміти, чи виконуються всі задачі або потрібна допомога	Спланувати проєкт та спрогнозувати терміни	Обговорити все, що було зроблено, наскільки успішно, знайти проблеми
3	Ключові недоліки (на підставі реальної практики)	–	Не завжди правильно підібрані строки	–
4	Дієвість на практиці, %	–	–	–

Виходячи з аналізу, проблеми як і в багатьох інших сферах – невідповідність того, що обговорюють зараз, до того, що робиться далі. Коли робота йде не зовсім за планом, відхиляється від встановленого сценарію, зриваються терміни.

Висновки до розділу

При управлінні створенням продукту кіберспортивне агентство «Фенікс» реалізуються різні м'які навички. Це навички, які так чи інакше стосуються розв'язання проблем і взаємодії між людьми.

Гнучкі навички – це комплекс навичок, які не входять до професійної спеціалізації й стосуються безпосередньо комунікаційних і організаційних аспектів роботи співробітника й організації в цілому.

До ключових м'яким навичкам відносяться комунікація, тайм-менеджмент, емоційний інтелект, публічні виступи й презентації, креативність, менторінг, адаптивність, переконання, співпраця, розуміння цінності для клієнта, командна робота, переговорні навички й проактивність [24].

За підсумками самоаналізу м'яких навичок і власного менеджерського потенціалу в контексті Agile-середовища самими розвинутими м'якими навичками є комунікація, тайм-менеджмент і адаптовність. Менш ефективні – емоційно інтелект, креативність і менторінг [37].

Під час створення продукту використовуються різні концепції самоменеджменту. На сьогодні існують не менше 15 концепцій самоменеджменту, серед яких концепції Л. Зайверта, Л. Вудкок і Д. Френсіса, В. Андреева, А. Хроленко, А. Бербель і Х. Швальбе, а також багато інших. Кожна з концепцій містить свої елементи й фактори, найбільш впливові в Agile-середовищі. Виходячи з аналізу, найбільш ефективними є комунікація, вміння планувати й творчий підхід.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених цілей та задач дослідження в роботі були отримані наступні результати.

На основі аналізу літературних джерел щодо стану розвитку кіберспорту у світі та Україні було встановлено, що цей вид спорту є дуже перспективним і швидко розвиваючимся. Темпи його зростання перевищують у декілька разів деякі види звичайного спорту, а капіталізація вже стала більше, ніж у кіноіндустрії. Прискорюючим поштовхом такого зростання в теперішній час стала пандемія. Але точно встановити динаміку такого зростання пока не має можливості у зв'язку з відсутністю необхідних статистичних даних та відносно невеликий період пандемії.

Аналіз стану професійного віртуального середовища національного кіберспорту шляхом вивчення змісту та контенту веб-сторінок кіберспортивних сайтів показав, що не існує жодної організації, що охоплює всі сфери діяльності кіберспорту, та взаємодіє з усіма «гравцями» цього ринку.

Така проблемна ситуація визначила зміст розробки бізнес моделі, яка базувалась на можливості створення для споживачів нової цінності – умов спілкування. Бізнес модель кіберспортивної агенції була побудована за методом Остервальдера, адже його метод є більш розповсюджена при створенні бізнес-моделей.

Завдяки ряду досліджень учбових матеріалів та наукових статей, у ході роботи були виявленні особливості застосування гнучкого управління при створенні веб-ресурсу кіберспортивної агенції та використаний метод розробки Agile. Робота проводилась в умовах невизначеності стану потенційного ринку користувачів веб-ресурсу.

За результатами роботи був створений веб-сайт кіберспортивної агенції «Фенікс». Агенція «Фенікс» – це агенція, що займається розвитком та популяризацією кіберспорту в Україні. На сьогодні не існує жодної

організації, що охоплює всі сфери діяльності кіберспорту, та взаємодіє з усіма гравцями цього ринку. Розроблений веб-ресурс кіберспортивної агенції дозволить їй зробити певний крок у створенні віртуального простору взаємодії.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Вороненко І. В. Концептуальні засади щодо регулювання кіберпростору. Міжнародний аспект / І. В. Вороненко, К. Л. Тужик // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 4. - С. 73-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_4_12.
2. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проектах. Ефективна економіка. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.8.
3. Болескина Е. Л. Потребители игровой компьютерной культуры / Елена Леонидовна Болескина // Социологические исследования. – 2000.– № 9. – С. 80–87.
4. Галкин Д. В. Компьютерные игры как феномен современной культуры: опыт междисциплинарного исследования / Д. В. Галкин // Открытый междисциплинарный электронный журнал "Гуманитарная информатика". – Вып. 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/4/gal2.htm>
5. Игромен. Интервью с создателем компьютерной игры S.T.A.L.K.E.R. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://novostey.com/entertainment/news178616.html>
6. Маркелов А. Федерация киберспорта Украины подала документы на национальный статус [Электронный ресурс] / Антон Маркелов. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.uesf.org.ua/news/187>
7. История киберспортивной организации NAVI [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://navi.gg/static/history/>
8. Как стать киберспортивным чемпионом – блог CEO клуба [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://hellraisers.pro/ru/news/blog-ceo-hellraisers-aleksej-slabuxin-o-tom-kak-stat-kibersportivnym-chempionom/>

9. Кіберспортивні організації [Електронний ресурс] // Cybersport.ru. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cybersport.ru/base/organizations>

10. Світова премія The Game Awards [Електронний ресурс] // WePlay Esports. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://weplay.tv/ru/news/rezultaty-the-game-awards-2020-23488>

11. UPEA – Презентація стратегії розвитку кіберспорту в Україні 17 септембля [Електронний ресурс] // Ukrainian Professional Esports Association. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://starladder.com/ru/news/upea-prezentuet-strategiyu-razvitiya-kibersporta-v-ukraine-17-sentyabrya>

12. Кіберспортивна організація HellRaisers [Електронний ресурс] // hellraisers.pro – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://hellraisers.pro/ru/o-nas/>

13. EPICENTER Major 2019 [Електронний ресурс] // escharts.com – 2019. – Режим доступу: <https://escharts.com/tournaments/dota2/epicenter-major>

14. StarLadder Berlin Major 2019 [Електронний ресурс] // <https://liquipedia.net> – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://liquipedia.net/counterstrike/StarLadder/2019/Major>

15. Кубок України з кіберспорту [Електронний ресурс] // esports.ua – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://esports.ua/feed/58-kubok-ukraini-z-kibersportu-z-prizovim-fondom-u-250000-grn-detali-provedennya>

16. Facebook нарастила долю на ринку ігрового стримінга до 8,5% [Електронний ресурс] // app2top.ru – 2020. – Режим доступу: <https://app2top.ru/industry/facebook-narastila-dolyu-na-ry-nke-igrovogo-striminga-do-8-5-157690.html>

17. Soft skills: 7 важных навыков для любой профессии [Електронний ресурс] // thepoint.rabota.ua. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://thepoint.rabota.ua/soft-skills-7-vazhnyh-navykov-dlya-lyuboy-professyy/>

18. Тайм-менеджмент: как управлять временем [Электронный ресурс] // blog.calltouch.ru. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.calltouch.ru/tajm-menedzhment-kak-upravlyat-vremenem/>

19. Эмоциональный интеллект или в гармонии с собой [Электронный ресурс] // tim.com.ua. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <https://tim.com.ua/2010/01/emotional-intelligence/>

20.Топ-10 Soft skills навыков востребованных работодателями [Электронный ресурс] // hr-elearning.ru. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://hr-elearning.ru/top-10-soft-skills-navykov-vostrebovannykh-rabotodatelaya-mi/>

21. Что такое soft skills и как их развить [Электронный ресурс] // skillbox.ru. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://skillbox.ru/media/growth/chto_takoe_soft_skills_i_kak_ikh_razvit/

22. Тест для выявления ваших коммуникационных навыков [Электронный ресурс] // onlinetestpad.com. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <https://onlinetestpad.com/ru/testview/9695-vashi-kommunikativnye-navyki>

23. Тайм менеджмент. Тест-опросник самоорганизации деятельности (ОСД). Психодиагностика управления временем [Электронный ресурс] // psycabi.net. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://psycabi.net/testy/590-tajm-menedzhment-test-oprosnik-samoorganizatsii-deyatelnosti-osd-psikhodiagnostika-upravleniya-vremenem>

24. Тест эмоционального интеллекта (Холл) [Электронный ресурс] // psytests.org. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://psytests.org/emotional/hall-run.html>

25. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» МЛЮ-АМ [Электронный ресурс] // psytests.org. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://psytests.org/army/mloam-run.html>

26. Гарбузов А. В. Управленческий потенциал как основа формирования управленческого резерва – [Электронный ресурс] / Алексей

Владимирович Гарбузов // moluch.ru. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://moluch.ru/archive/114/29942/>

27. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА, КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ БУДУЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ [Электронный ресурс] // rusnauka.com. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2013/Psihologia/2_152585.doc.htm

28. Управленческий потенциал и эффективность руководства [Электронный ресурс] // drozdovland.ru. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=614&add&rod=611>

29. Тест на мышление и креативность. Опросник Определение типов мышления и уровня креативности. Диагностика по методике Дж. Брунера. [Электронный ресурс] // psycabi.net. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://psycabi.net/testy/355-test-na-myshlenie-i-kreativnost-oprosnik-opredelenie-tipov-myshleniya-i-urovnya-kreativnosti-diagnostika-po-metodu-dzh-brunera>

30. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. [Электронный ресурс] // ru.osvita.ua. – 2011. – Режим доступа до ресурсу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/>

31. Scrum: Действующие лица [Электронный ресурс] // medium.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://medium.com/@nikolayzaostrovstev/scrum-roles-eea8e59881d6>

32. Agile/Scrum для начинающих. Что такое гибкая методология? [Электронный ресурс] // pmoffice.by. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.pmoffice.by/blog/agile/agile-approach.html>

33. Малая социальная группа [Электронный ресурс] // grandars.ru. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.grandars.ru/college/sociologiya/malaya-socialnaya-gruppa.html>

34. Scrum: 12 терминов, которые нужно запомнить [Электронный ресурс] // te-st.ru. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://te-st.ru/2017/07/04/12-terms-of-scrum/>

35. Ключевые обязанности Scrum-мастера [Электронный ресурс] // [krivitsky.com](https://www.krivitsky.com). – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.krivitsky.com/2016/12/09/%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-scrum-%D0%BC%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0/>

36. Краткое изложение книги Джеффа Сазерленда "Scrum: как работать в два раза меньше, успевая в два раза больше" [Электронный ресурс] // hr-academy.ru. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://hr-academy.ru/hrarticle/metod-scrum.html>

37. Agile коммуникация в распределенных командах, не пересекающихся по рабочему времени [Электронный ресурс] // habr.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://habr.com/ru/post/346904/>

38. СКРАМ - ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ [Электронный ресурс] // brainrain.com.ua. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://brainrain.com.ua/%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%BC-%D1%8D%D1%82%D0%BE/>

39. Agile, scrum, kanban: в чем разница и для чего использовать? [Электронный ресурс] // rb.ru. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://rb.ru/story/agile-scrum-kanban/>

40. Бутвина Н. Л. Фреймворки Agile [Электронный ресурс] / Н. Л. Бутвина, А. В. Ожаровский // <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/>. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://gosagile.cdto.ranepa.ru/1_4#%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA

ДОДАТОК А

Термінологічний словник дослідження

Предметна область менеджменту:

1. Менеджмент – процес планування, організації та контролю людських та матеріальних ресурсів, які взаємодіють іншим упорядкованим та скоординованим чином для досягнення визначеного набору цін, причому всі цілі зроблені на основі досягнення основних цілей компаній.
2. Самоменеджмент – система способів діяльності, що дозволяє максимально використовувати власні можливості, знайоме та раціонально керувати своїм життям, активно та ефективно впливати на зовнішні обставини роботи та в житті у своїх цілях.
3. Аналіз – це процедура уявного або матеріального розподілу цілісного об'єкта (предметів, повідомлень, процесів) на складових частинах (ознаках, властивостях, відношеннях) з метою їх вивчення.
4. Планування – оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей, діяльності (сукупності процесів), пов'язаної з постановкою цілей (завдань) та дій у майбутньому.
5. Система – сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з іншим, яка формує визначену цілісність.
6. Стратегія – загальний план досягнення головної цілі, передбачуване визначення напрямків, куди будуть використовуватися обмежені ресурси (людини, організації). Результат стратегічних рішень повинен бути появою довготривалих конкурентних переваг (в особистості, компанії).
7. Управління персоналом – це практична діяльність, яка створена на забезпеченні підприємств кваліфікованим персоналом, якісно виконує покладені на нього трудові функції та оптимальне використання кадри.

8. Ціль – це кінцевий стан, бажаний результат, який намагається отримати будь-яка організація. Встановлені у менеджменті цілі організації використовують для встановлення стандартів для оцінки ефективності організації, що надають загальний орієнтир для діяльності. Ціллю може бути або придбання, або збереженням визначених факторів. Це завжди основане на гіпотезах розвитку в майбутньому, тому їхня обґрунтованість залежить від цих гіпотез. Чим більш віддалений період розглядається, тим вище невизначеність майбутнього, тим в більш загальній формі мають ставитися цілі.
9. Системний підхід – загально методологічний підхід, концепція, відповідно до якої будь-яка організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що виконує яку-небудь функцію та взаємодіє з навколишнім середовищем.
10. Ситуаційний підхід – процес порівняння потенціалу суб'єкта (фірми, особистості та ін.) з характеристиками зовнішнього середовища, в якому цей суб'єкт функціонує. Методологія ситуаційного аналізу - ситуаційний підхід, один із найпоширеніших інструментів, що застосовується для виконання ситуаційного аналізу - SWOT-аналіз.

Предметна область Agile-менеджменту проєктів:

1. Product Owner – людина, відповідальна за підсумковий продукт. Він повинен знати та розповідати, в чому переваги продукту, його потрібність для клієнта. В його обов'язки входить задати напрямки для майбутньої роботи. Він не є керівником процесу, а лише фігурою, розставляє пріоритети.
2. Scrum Master – наставник всіх учасників процесу. Повинен стежити за тим, щоб принципи роботи були зрозумілі всім учасникам. В його обов'язки входить організація ефективної злагодженої командної

роботи, він спілкується з кожним співробітником, спостерігаючи при цьому за всім процесом зсередини.

3. Scrum Team – багатофункціональна група людей, що складається з фахівців, що працюють над продуктом з початку і до фіналу.
4. User Story – ряд описаних вимог по продукту. Робиться спираючись на запит з боку користувачів. Вимоги повинні говорити про функціонал, дизайні, опціях для зручності використання.
5. Product Backlog – це упорядкований набір елементів, чергу завдань, перелік всіх функцій, які зацікавлені люди хочуть отримати від продукту. Цей список містить короткі описи всіх бажаних можливостей продукту.
6. Sprint – етапи виконання завдань. Йдуть циклічно і їх термін може бути від однієї до чотирьох тижнів. За час спринту команда створює попередньо готовий до роботи продукт, щоб користувачі мали можливість його спробувати і розповісти про враження. Кожен спринт ділиться на етапи, серед яких: етап з планування, безпосередньо робочий процес, надання попереднього результату, проведення аналізу.
7. Sprint Backlog – це список завдань, виконання яких Скрам команда прогнозує на один спринт.
8. Інкремент продукту – вагомий результат роботи одного етапу. Команда звітує перед аудиторією про попередні результати роботи, отримує зворотний зв'язок, планує подальші дії.
9. Ретроспектива спринту – це захід (або «церемонія»), спрямоване на поліпшення командних процесів за рахунок обговорення попередніх подій і процесів в команді, які спостерігалися протягом спринту.
10. Scrum Board – відображення робочого процесу в візуальному форматі. Завдання можуть бути прописані на фліпчарті або може бути сформований віртуальна робоча поверхня на корпоративному сервері. Дошка складається з трьох стовпців: зробити, в процесі, виконано.

Предметна область діяльності магістра на основі Національної рамки кваліфікацій:

1. Мета – це бажаний результат, який прагне досягти організація, підрозділ, посадова або фізична особа. Цілі й завдання в системі сучасного менеджменту встановлюються в рамках місії та в її розвитку. При цьому цілі будуть значною, що задає частиною процесу стратегічного планування лише в тому випадку, якщо вони чітко сформульовані та організація поінформована про них.
2. Комплексні проблеми – проблеми, які містять в собі безліч не чітко сформульованих, некоректно поставлених завдань, а також коректно поставлених, але алгоритмічно нерозв'язних.
3. Науково-дослідницька діяльність – творча діяльність, спрямована на отримання нових знань і способів їх застосування. Наукові дослідження можуть бути фундаментальними і прикладними.
4. Системна проблема – невідповідність між існуючим і потрібним (цільовим) станом системи при даному стані середовища в цей момент часу.
5. Проблемна ситуація – деяке реальне збіг обставин, стан речей, яким хтось незадоволений і хотів би змінити.
6. Завдання – проблемна ситуація з явно заданою метою, яку необхідно досягти. У вузькому сенсі завданням також називають саму цю мету, дану в рамках проблемної ситуації, тобто те, що потрібно зробити.
7. Компетентність – це володіння певною компетенцією, тобто знаннями та досвідом власної діяльності, що дозволяють виносити об'єктивні судження і приймати точні рішення.
8. Компетенція – це особистісна здатність фахівця вирішувати певний клас професійних завдань. Також під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистісних, професійних і т. П. Якоблям співробітників компанії (або до якоїсь групи співробітників).

9. Взаємодія – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємні зумовленість і зв'язок.
- 10.Формалізація – це сукупність пізнавальних операцій, що забезпечує відволікання від значення понять і сенсу виразів формалізованої теорії з метою дослідження її логічних особливостей, дедуктивних і виражальних можливостей.
- 11.Інноваційна діяльність – вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи покращений продукт введений на ринок, в оновлений чи вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації соціальних послуг, їх адаптацію до актуальних вимог суспільства.
- 12.Критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень. Головним чином йому притаманні такі властивості, як усвідомленість та самовдосконалення. Критичне мислення базується на законах логіки та розумінні психологічних процесів, які протікають у нашій свідомості.
- 13.Концептуальні знання – знання, набуті у процесі навчання та професійної діяльності, включаючи певні знання сучасних досягнень.
- 14.Дослідницька робота – робота наукового характеру, пов'язана з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментами з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, що виявляються в природі і в суспільстві, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів.

Предметна область діяльності замовника, для якої створюється продукт:

1. Кіберспорт – це командні та індивідуальні змагання з комп'ютерних ігор.

2. Кіберспортивна організація – компанія, яка працює в кіберспортивній сфері, має підрозділи по різних кіберспортивних дисциплінам, виступає на змагальній сцені, створює медіа-активності клубу, розвиває гравців, продає професійну атрибутику і багато іншого.
3. Кіберспортсмен – гравець, який уклав контракт з професійною організацією, що представляє її тег в одній з кіберспортивних дисциплін і медіа-полі.
4. Стрім – трансляція кіберспортивної зустрічі або ж особистої гри на спеціалізованому сайті потокового відео. Найбільш популярна платформа для стрімів – Twitch.
5. Кіберспортивний івент – подія, яка проводиться організацією, компанією, розробником гри для досягнення будь-якої мети: залучення аудиторії, спонсорські зобов'язання, фан-зустріч і багато іншого.
6. Кіберспортивний турнір – подія, яка проводиться розробником дисципліни або ж компанією з залученням спонсорів, які мають призові місця і кубок чемпіона для переможця.
7. Valve – американська компанія-розробник комп'ютерних ігор, яка створила такі серії ігор як: Half-Life, Portal, Counter-Strike, Team Fortress, Day of Defeat, Left 4 Dead, Ricochet, Alien Swarm, Dota 2, Artifact і Dota Underlords; ігрові движки: GoldSrc, Source, Source 2; програмне забезпечення: Steam, Valve Anti-Cheat, SteamOS, Steam Audio; а також апаратне забезпечення: Steam Machines, Steam Controller, Valve Index. Заснована 24 серпня 1996 року колишніми співробітниками Microsoft Гейб Ньюелл і Майком Харрінгтоном.
8. Riot – американська компанія, розробник відеоігор, видавець, і організатор кіберспортивних турнірів, заснована у 2006 році. Головний офіс знаходиться в Західному Лос-Анджелесі, штат Каліфорнія. На 2016 рік має додаткові офіси в містах Берлін, Брайтон, Дублін, Гонконг, Стамбул, Мехіко, Москва, Нью-Йорк, Сент-Луїс, Сантьяго, Сан-Паулу, Сеул, Шанхай, Сінгапур, Сідней, Тайбей і Токіо.

9. CS:GO – розрахована на багато користувачів комп'ютерна гра, розроблена компаніями Valve і Hidden Path Entertainment. Випуск гри для персональних комп'ютерів на операційних системах Windows і macOS, також ігрових приставках Xbox 360 і PlayStation 3 відбувся 21 серпня 2012 року.
10. Dota 2 – комп'ютерна розрахована на багато користувачів командна гра в жанрі multiplayer online battle arena, розроблена корпорацією Valve. Гра є продовженням DotA - користувальницької карти-модифікації для гри Warcraft III: Reign of Chaos і доповнення до неї Warcraft III: The Frozen Throne.
11. League of Legends – рольова відеогра з елементами стратегії в реальному часі (МОБА), розроблена і випущена компанією Riot Games 27 жовтня 2009 року для платформ Microsoft Windows і Apple Macintosh. Гра розповсюджується за моделлю free-to-play. Щомісячна аудиторія гри становить 100 млн гравців по всьому світу. Ежемесячная аудитория игры составляет 100 млн игроков по всему миру.

ДОДАТОК Б

Програмні результати навчання

Програмні результати навчання, що аналізувались:

1. критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
2. ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
3. проектувати ефективні системи управління організаціями;
4. обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
5. мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
6. організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
7. застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
8. вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
9. демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
10. забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

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

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