

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

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

Іван КРИКУН

Виконав: здобувач групи

МЕН/Agile-23м

Ростислав АРТЮХ

Київ, 2024 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____ Денис БАЛДИК
« ____ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
АРТЮХ РОСТИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ**

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

Дата видачі завдання «14» липня 2024 р.

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Ростислав АРТЮХ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівник
Керівник
Здобувач

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА
Іван КРИКУН
Ростислав АРТЮХ

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

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра математичних методів та статистики, Київ, 2024.

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

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

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

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

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

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

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2024.

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

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

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

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

ВСТУП

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1. Основи гнучкого управління проєктами

Гнучке управління проєктами є сучасною концепцією, яка забезпечує високу адаптивність до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Цей підхід дозволяє уникнути ризиків, що пов'язані з тривалими періодами планування, загальну ефективність команди через швидке реагування на зміни. Гнучкі методології, зокрема Agile, виникли як відповідь на потреби сучасного ринку, де швидкість прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та тісна взаємодія з клієнтами є ключовими факторами успіху.

Основні принципи гнучкого управління проєктами відображають прагнення до постійного вдосконалення процесів, підвищення продуктивності команд та скорочення часу досягнення результатів.

Переваги гнучкого управління проєктами:

1. Швидка адаптація до змін. Використання гнучких методів дає можливість швидко та ефективно реагувати на зміни у вимогах клієнта або ринку. Це знижує ризик невідповідності кінцевого продукту потребам замовника.

2. Підвищення ефективності команди. Самоорганізовані команди, що працюють за гнучкими методологіями, мають більше відповідальності та свободи в прийнятті рішень, що підвищує рівень їх мотивації та продуктивності.

3. Прискорене досягнення результатів. Гнучкі методології дозволяють постійно створювати інкрементальні версії продукту, що забезпечує швидкий запуск продукту на ринок і можливість його подальшого вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Agile — це підхід до управління проєктами, який виник у 2001 році після публікації Agile Manifesto. Його основою є гнучкість у прийнятті рішень, часті ітерації, тісна співпраця з клієнтами та ефективне використання часу та ресурсів. Agile визначає певний набір принципів, що сприяють успішній реалізації проєктів у складних та динамічних умовах.

Основні принципи Agile:

- ітеративність та інкрементність - замість того щоб слідувати жорстко регламентованому плану на початку проєкту, Agile-методології передбачають розбивку проєкту на серії коротких циклів або ітерацій. Під час кожної ітерації команда створює частково готовий продукт, який потім перевіряється, оцінюється і вдосконалюється.

Ітеративний підхід дозволяє команді швидко вносити зміни до продукту на основі відгуків клієнта або змін у ринкових умовах. Завдяки інкрементності проєкт поступово зростає, що сприяє вчасному виявленню помилок і коригуванню напрямку роботи.

- співпраця з клієнтом - одним із ключових принципів Agile є орієнтація на клієнта та його залучення до процесу розробки. Клієнт бере участь у регулярних зустрічах з командою, надає зворотний зв'язок та уточнює вимоги, що дозволяє уникнути розбіжностей між очікуваннями замовника та кінцевим результатом.

Ця співпраця забезпечує більшу прозорість процесу розробки та дає змогу швидко реагувати на будь-які зміни в потребах клієнта. Кінцева мета — забезпечити високу якість продукту, що найбільш відповідає очікуванням замовника.

- гнучкість та адаптивність - Agile забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни в умовах проєкту. Це означає, що зміни у вимогах або нові дані можуть бути легко інтегровані у проєкт, навіть на пізніх етапах розробки.

Така адаптивність дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах ринку, що постійно змінюється.

- самоорганізація команд - однією з відмінних рис Agile є висока автономія команд. Вони самостійно планують свою роботу, визначають пріоритети завдань і організовують процеси в межах встановлених ітерацій.

Agile не є однорідною методологією, а об'єднує в собі низку підходів, кожен із яких має свої особливості, що допомагає у керуванні проектами через ітераційні цикли, адаптивність до змін і тісну взаємодію з клієнтом. Найбільш поширеними серед них є Scrum, Kanban, Lean та Extreme Programming (XP). Кожна з них має унікальні риси, що роблять її ефективною в різних контекстах проектної роботи.

Scrum - найпоширеніший фреймворк в рамках Agile, який використовується для управління складними проектами в умовах змінних вимог. Scrum орієнтований на організацію роботи в коротких ітераціях — спринтах, які зазвичай тривають від 1 до 4 тижнів. Протягом кожного спринту команда працює над створенням інкременту продукту, який можна представити замовнику.

Scrum передбачає певну структуру ролей, зокрема: Product Owner (власник продукту), Scrum Master (посередник між командою та власником продукту) та Development Team (команда розробки). Завдяки чіткій структурі процесу, регулярним зустрічам та фокусу на швидкому створенні цінності, Scrum став найпопулярнішим підходом серед Agile-методологій. Основні риси зазначені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні риси Scrum:

Риса	Опис
Спринти	Цикли, що тривають від 1 до 4 тижнів, протягом яких команда працює над виконанням визначеного беклогу завдань.
Ролі	Product Owner, Scrum Master, Development Team.
Події	Щоденні стендапи (daily standups), спринт-плани (sprint planning), огляди спринту (sprint reviews) та ретроспективи (retrospectives).
Переваги	Сприяє прозорості процесів, швидкому виявленню проблем та гнучкому плануванню.

Джерело: [16]

Kanban — це візуальний метод управління процесами, який дозволяє командам ефективно контролювати завантаженість і оптимізувати робочі процеси. Основною особливістю Kanban є використання візуальної дошки, яка показує статус усіх завдань, від очікування до завершення. Цей підхід дозволяє командам зосереджуватися на постійному поліпшенні продуктивності через виявлення «вузьких місць» у процесі розробки.

Kanban надає гнучкість командам, дозволяючи працювати над кількома завданнями одночасно, але з обмеженням на кількість завдань, що можуть бути в роботі. Це запобігає перевантаженню команди та знижує ризики затримок. Основні риси зазначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні риси Kanban:

Риса	Опис
Візуалізація процесів	Використання Kanban-дошки для відстеження статусу всіх завдань (наприклад, «Очікує», «У роботі», «Завершено»).
Обмеження WIP	Обмеження кількості завдань, які одночасно знаходяться в роботі, щоб уникнути перевантаження команди.
Неперервні процеси	Відсутність фіксованих ітерацій, як у Scrum; процеси тривають безперервно, із додаванням нових завдань у міру їх завершення.
Переваги	Гнучкість у реагуванні на зміни, ефективна візуалізація та оптимізація робочих процесів.

Джерело: [5]

Lean підхід бере свої витоки з виробничих процесів і спрямований на мінімізацію втрат ресурсів. Основною метою Lean є створення максимальної цінності для клієнта через безперервне вдосконалення процесів. У межах проєктів Lean передбачає скорочення часу на виконання непотрібних завдань, усунення неефективності та підвищення якості продукту.

Цей підхід широко застосовується не лише в управлінні проєктами, але й у виробничих процесах, і дозволяє забезпечити високу якість продукту при мінімальних витратах ресурсів, зазначених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні риси Lean

Риса	Опис
Мінімізація втрат	Удосконалення процесів для усунення «непотрібних» елементів, що не додають цінності (зайві перевірки, бюрократія).

Продовження таблиці 1.3 - Основні риси Lean

Риса	Опис
Створення цінності для клієнта	Фокус на створенні максимальних переваг для кінцевого споживача.
Постійне вдосконалення	Використання концепцій безперервного вдосконалення для поліпшення процесів (Kaizen).
Переваги	Ефективність використання ресурсів, скорочення часу на розробку, підвищення якості продукту.

Extreme Programming зосереджується на технічних аспектах розробки програмного забезпечення і містить практики, такі як парне програмування, безперервна інтеграція та автоматичне тестування. Основна мета XP — підвищення якості програмного продукту через постійну рефакторизацію коду, регулярне тестування та вдосконалення архітектури програмного забезпечення. XP також передбачає тісну взаємодію з клієнтом і часті релізи продукту, що дозволяє швидко вносити зміни на основі зворотного зв'язку. Основні риси зазначені у таблиці 1.4, а також порівняння основних методологій Agile зазначено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.4 – Основні риси Extreme Programming:

Риса	Опис
Парне програмування	Два розробники працюють разом за одним комп'ютером для підвищення якості коду та взаємної перевірки.
Безперервна інтеграція	Часті випуски інкрементів програмного забезпечення з автоматизованим тестуванням.
Тестування	Створення тестів перед початком програмування (TDD).
Переваги	Підвищення якості коду, швидке виявлення проблем та постійна інтеграція нових рішень.

Джерело: [3]

Таблиця 1.5 – Порівняння основних методологій Agile

Методологія	Scrum	Kanban	Lean	XP
Ітерації	Спринти (1-4 тижні)	Без ітерацій	Неперервний процес	Без ітерацій або короткі ітерації

Продовження таблиці 1.5 – Порівняння основних методологій Agile

Методологія	Scrum	Kanban	Lean	XP
Основні інструменти	Беклог, спринти, стендапи, ретроспективи	Kanban-дошка (візуалізація процесів)	Kaizen, Value Stream Mapping	Парне програмування, безперервна інтеграція, TDD
Обмеження WIP	Відсутнє	Так (WIP обмежується)	Відсутнє	Відсутнє
Фокус	Вдосконалення через ітерації	Оптимізація процесів	Мінімізація втрат	Підвищення якості продукту
Ролі	Product Owner, Scrum Master, Development Team	Відсутність фіксованих ролей	Відсутність чітких ролей	Відсутність формальних ролей
Основні переваги	Прозорість процесів, швидка адаптація до змін	Гнучкість, зменшення перевантаження команди	Ефективність, зменшення витрат	Висока якість коду, часті релізи

Джерело: [1]

Ця таблиця та опис допомагають детально зрозуміти різницю між методологіями Agile, а також підібрати відповідний підхід для конкретного проєкту.

Згідно з вищевикладеного, можна зробити висновки, що:

- Scrum найкраще підходить для проєктів, що потребують постійних ітерацій та регулярних переглядів прогресу;
- Kanban використовується для оптимізації поточного робочого процесу без необхідності дотримуватися фіксованих ітерацій;
- Lean орієнтований на вдосконалення процесів через мінімізацію втрат та оптимізацію ресурсів;
- XP підходить для розробки програмного забезпечення з акцентом на високу якість коду та постійну інтеграцію нових функцій.

Порівняння Agile та традиційного управління проєктами є важливою темою для будь-якого керівника проєктів, оскільки вибір підходу може значно вплинути на кінцевий успіх проєкту. Кожен підхід має свої переваги, недоліки, а також специфічні області застосування, тому розуміння їхніх ключових відмінностей і подібностей допомагає приймати обґрунтовані рішення.

Управління проєктами за традиційним підходом базується на чітко визначеному плані, що створюється на початку проєкту і залишається незмінним протягом усього циклу. Цей метод відомий як Waterfall (каскадний метод), оскільки процеси проєкту виконуються поетапно, де завершення одного етапу є передумовою для початку наступного.

Agile, навпаки, орієнтується на гнучкість і швидке реагування на зміни. Проєкт розробляється через короткі ітераційні цикли, що дозволяє постійно адаптувати продукт до мінливих вимог та умов.

Нижче у таблиці 1.6 зазначені критерії та життєвий цикл кожного проєкту

Таблиця 1.6 - Критерії та життєвий цикл кожного проєкту

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Життєвий цикл	Послідовні етапи: ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення.	Ітеративний підхід: кожна ітерація завершується робочою версією продукту.
Планування	Строге планування всіх етапів на початку проєкту. Зміни в процесі реалізації небажані.	Планування на кожную ітерацію, перегляд планів після завершення кожної ітерації на основі зворотного зв'язку.
Довжина ітерацій	Проєкт поділяється на великі етапи, які можуть тривати кілька місяців.	Ітерації (спринти) зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів.
Кінцевий результат	Весь продукт випускається тільки після завершення всіх етапів.	Продукт випускається по частинах або інкрементально, кожна ітерація створює робочий інкремент продукту.

Джерело: [24]

Важлива різниця між Agile та традиційним підходом полягає у підході до планування та контролю. У традиційних методах, таких як Waterfall, планування є централізованим і вимагає детальної документації на кожному етапі. Управління змінами в процесі проєкту є складним і трудомістким через необхідність переробки плану та бюджету.

У Agile планування здійснюється на кожен окрему ітерацію, а будь-які зміни легко адаптуються без суттєвих витрат на перепланування зазначені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Управління змінами в процесах

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Планування проєкту	План створюється на початку проєкту і не змінюється.	Плани є гнучкими і постійно коригуються залежно від зворотного зв'язку.
Управління ризиками	Зміни вважаються ризиком і намагаються уникатися.	Зміни розглядаються як можливість поліпшення.
Контроль	Контроль здійснюється через виконання заздалегідь визначених контрольних точок.	Контроль відбувається за допомогою щоденних зустрічей (Scrum), перегляду кожної ітерації і оцінки результатів.

Джерело: [24]

Взаємодія з клієнтом є ще однією суттєвою різницею між двома підходами. У традиційному управлінні клієнт бере участь лише на етапах ініціації та оцінки, коли проєкт завершено. Такий підхід часто призводить до проблем, коли кінцевий продукт не відповідає очікуванням клієнта або змінився ринок.

Agile активно залучає клієнта на всіх етапах проєкту, особливо під час кожної ітерації, що дозволяє постійно отримувати зворотний зв'язок і швидко реагувати на зміну потреб, зазначені у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Ітерація з клієнтами

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Взаємодія з клієнтом	Клієнт бере участь на початку проєкту (формулювання вимог) і на етапі здачі.	Клієнт постійно залучений у процес, надаючи зворотний зв'язок під час кожної ітерації.
Гнучкість у відповіді на вимоги	Після затвердження вимог внесення змін є складним і коштовним.	Вимоги можуть змінюватися в будь-який момент на основі потреб і відгуків.

Джерело: [24]

Традиційне управління передбачає чітку ієрархію та розподіл ролей: є керівник проєкту, який відповідає за прийняття рішень та управління всією командою.

У Agile команди зазвичай є самоорганізованими, без фіксованих керівних ролей. Scrum передбачає специфічні ролі, такі як Scrum Master та Product Owner, але акцент робиться на автономності команди (Таблиця 1.9).

Таблиця 1.9 - Традиційне управління (Waterfall)

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Організація команди	Ієрархічна структура з керівником проєкту на вершині.	Самоорганізовані команди, де кожен член команди бере на себе відповідальність за свою частину роботи.
Ролі	Чіткі ролі та відповідальності, включаючи керівника проєкту, аналітиків, розробників, тестувальників.	У Scrum є три ключові ролі: Scrum Master, Product Owner, команда розробки. Відсутня жорстка ієрархія.

Джерело: [24]

У традиційних проєктах, такі як Waterfall, зміни вносяться через формальний процес управління змінами, який включає перегляд бюджету, термінів і цілей проєкту. Це часто призводить до затримок і витрат.

Agile використовує ітераційний підхід, де зміни сприймаються як природна частина проєкту, що дозволяє швидше адаптуватися і приймати рішення, зазначених у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 - Прийняття рішень і управління змінами

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Прийняття рішень	Рішення приймаються на верхньому рівні управління проєктом.	Рішення приймаються спільно командою, з урахуванням постійного зворотного зв'язку від клієнта.
Управління змінами	Внесення змін потребує переробки планів і повторного погодження всіх деталей.	Зміни приймаються природно і вносяться під час кожної ітерації без значних витрат.

Джерело: [24]

Традиційний підхід орієнтований на кінцевий продукт, який випускається після завершення всіх етапів проєкту. Зазвичай це призводить до великих затримок, якщо вимоги змінилися або клієнт не задоволений результатом, зазначеним у таблиці 1.11, та порівнянням Agile і традиційного управління проєктами у таблиці 1.12.

Таблиця 1.11 - Продукт та результати

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Фокус на кінцевому результаті	Результат випускається тільки після завершення проєкту.	Кінцевий продукт формується через постійні інкрементальні випуски.
Зміни в продукті	Зміни в продукті потребують перегляду всього проєкту і можуть спричинити затримки.	Продукт змінюється і вдосконалюється після кожної ітерації.

Джерело: [21]

Таблиця 1.12 - Порівняння Agile і традиційного управління проєктами

Критерій	Традиційне управління (Waterfall)	Agile
Життєвий цикл	Послідовні етапи	Ітераційний, циклічний
Планування	Все планується на початку	Планування на кожну ітерацію
Взаємодія з клієнтом	Мінімальна, на початку і кінці	Постійна протягом проєкту
Гнучкість	Мінімальна	Висока
Управління ризиками	Визначені на початку проєкту	Управління ризиками під час кожної ітерації
Командна структура	Ієрархічна	Самоорганізована
Ролі в команді	Чітко визначені ролі	Гнучкі, залежить від методології (Scrum, XP тощо)
Результати	Весь продукт випускається наприкінці	Інкрементальні версії після кожної ітерації

Джерело: [20]

Обидва підходи до управління проєктами мають свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від типу проєкту, потреб замовника та специфіки команди. Waterfall підходить для проєктів з чітко визначеними

вимогами та прогнозованими змінами, тоді як Agile є кращим вибором для проєктів, де необхідна гнучкість та швидка адаптація до змін.

1.2. Фреймворк Scrum

Фреймворк Scrum — це фреймворк управління проектами, що належить до категорії Agile-методологій. Він застосовується для розробки програмного забезпечення, але може бути використаний у багатьох інших сферах, таких як управління продуктами, проектування, управління командами, маркетинг та інше. Scrum допомагає командам працювати ефективно, швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалюватися.

Scrum не є методологією в класичному сенсі, а скоріше набором правил та рекомендацій, які визначають, як організувати роботу команди. Це дозволяє гнучко адаптувати його до конкретних потреб проекту.

Scrum складається з трьох ключових компонентів: ролей, подій та артефактів.

Ролі в Scrum поділяються на три основні команди:

1. *Scrum Master* – це фасилітатор команди, який допомагає забезпечити дотримання принципів та практик Scrum. Основні обов'язки включають:

- видалення перешкод, що заважають прогресу команди;
- проведення навчань і семінарів для членів команди;
- підтримка команди в адаптації до змін та вдосконаленні процесів;
- захист команди від зовнішнього втручання.

2. *Product Owner* — це особа, відповідальна за формування бачення продукту та управління беклогом. Основні обов'язки:

- визначення і пріоритезація вимог до продукту;
- спілкування з усіма зацікавленими сторонами;
- формування цінності продукту, зосереджуючи увагу на потребах користувачів.

3. *Команда розробки* складається з фахівців, які безпосередньо працюють над створенням продукту. Основні характеристики команди:

- мультидисциплінарність - команда має різні спеціалізації (програмісти, дизайнери, тестувальники);
- самоорганізація - команда сама визначає, як краще досягти цілей спринту;
- кількість учасників - зазвичай складає від 3 до 9 осіб.

Події в Scrum – є наступною складовою основ Scrum. Він складається з кількох подій, які допомагають команді структурувати свою роботу та забезпечити ефективну комунікацію:

1. *Спринт* — основна одиниця роботи в Scrum, зазвичай триває від 1 до 4 тижнів. У рамках спринту команда працює над досягненням конкретних цілей. В кінці спринту відбувається оцінка виконаної роботи.

2. *Планування спринту* — подія, яка відбувається на початку спринту. Команда обирає, які задачі з беклогу продукту будуть виконані під час спринту, і розробляє план для їх виконання.

3. *Щоденний Scrum* — це коротка (до 15 хвилин) зустріч, що проводиться щодня. Ця зустріч допомагає командам зберігати фокус на цілях спринту та виявляти проблеми.

4. *Огляд спринту* — зустріч, що проходить в кінці спринту, на якій команда демонструє виконану роботу. Це відкрите обговорення, на якому можуть бути присутніми зацікавлені сторони.

5. *Ретроспектива* — подія, на якій команда аналізує виконану роботу, обговорює, що було зроблено добре, що потрібно покращити та які кроки слід вжити для досягнення більшої ефективності в майбутніх спринтах.

Артефакти в Scrum є останньою складовою. Scrum передбачає використання декількох ключових артефактів, які допомагають команді організувати свою роботу.

1. *Беклог продукту* — список усіх вимог до продукту, що підлягають виконанню. Вимоги можуть включати нові функції, виправлення помилок, технічні завдання тощо.

2. *Беклог спринту* — список завдань, обраних для виконання в рамках конкретного спринту. Включає функціональні вимоги, які команда зобов'язується виконати.

3. *Інкремент* — сума всіх виконаних завдань за спринт, а також попередні інкременти. Інкремент повинен бути готовим до випуску та відповідати критеріям прийнятності. Проаналізовані дані у таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 - Ролі в Scrum

Роль	Обов'язки	Ключові навички
Scrum Master	Фасилітація процесів Усунення перешкод Навчання команди	Лідерство, комунікація, навчання
Product Owner	Визначення вимог Пріоритезація задач Спілкування з зацікавленими сторонами	Стратегічне мислення, комунікація
Команда розробки	Виконання задач Взаємодія з командою Самоорганізація	Технічні навички, креативність, командна робота

Джерело: [17]



Рисунок 1.1. Діаграма: Цикл Scrum

Джерело: [22]

Для глибшого розуміння роботи Scrum були визначені наступні дані в результаті наданої схеми, Рисунок 1.1:

- визначення мети продукту - на цьому етапі визначається загальна мета продукту, що допомагає команді зосередитися на його розвитку;
- створення беклогу продукту - список вимог, завдань та функцій, які необхідно реалізувати для досягнення мети продукту;
- планування спринту - на цьому етапі команда визначає, які з елементів беклогу будуть виконані під час наступного спринту;
- Спринт - основна ітерація в Scrum, яка зазвичай триває від одного до чотирьох тижнів. Команда працює над реалізацією завдань;
- щоденний Scrum - коротка зустріч, на якій учасники обговорюють, що було зроблено, що планується на сьогодні, та які є перешкоди;
- огляд спринту - зустріч, на якій команда демонструє виконану роботу, обговорює результати та отримує зворотний зв'язок від зацікавлених сторін;
- ретроспектива - подія, де команда аналізує свій процес роботи, обговорює, що можна покращити, і встановлює цілі на наступний спринт.

Схема зазначена на рисунку 1.2. допомагає зрозуміти, як відбувається робота в Scrum, і які етапи взаємопов'язані між собою.



Рисунок 1.2. Схема роботи Scrum

Джерело: [18]

Окрім, ролей, артефактів та подій – нижче розглянуто принципи та переваги Scrum.

У Додатку Е та Ж зазначені таблиця, що містить принципи та переваги Scrum, з коротким описом кожного з них [19; 23].

Таблиці, зазначена у додатках – надають чіткий огляд принципів і переваг Scrum, допомагаючи краще зрозуміти, чому цей фреймворк є популярним вибором для управління проєктами. Вони забезпечують детальний огляд принципів і переваг Scrum, підкреслюючи важливість цього фреймворка для ефективного управління проєктами.

Згідно цього можна дійти висновку, що Scrum є потужним інструментом для управління проєктами, що дозволяє командам працювати продуктивніше, гнучко реагувати на зміни і постійно вдосконалюватися. Використання ролей, подій та артефактів Scrum допомагає структурувати робочий процес, покращити комунікацію в команді та досягти високих результатів у реалізації проєктів.

1.3. Метод Kanban

Метод Kanban є однією з найбільш популярних методологій гнучкого управління проєктами, що дозволяє командам ефективно управляти робочими процесами та підвищувати продуктивність. Kanban, що в перекладі з японської означає «візуальна картка», фокусується на візуалізації роботи, управлінні потоком та безперервному вдосконаленні.

Основи Kanban ґрунтуються на візуалізації роботи, управлінні потоком завдань та постійному вдосконаленні. Розглянемо їх детальніше

1. Візуалізація роботи: Kanban передбачає візуалізацію робочого процесу за допомогою Kanban-дошки. Це дозволяє команді легко бачити, на якій стадії знаходяться різні завдання, а також виявляти затримки в процесі. Схема Kanban-дошки зазначена у таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 - Схема Kanban-дошки

Стовпець	Опис
Заплановано	Завдання, які планується виконати в майбутньому.
В роботі	Завдання, над якими команда працює в даний момент.
Завершено	Завдання, які були успішно завершені.

Джерело: [29]

2. Обмеження незавершених завдань (WIP): Kanban вводить обмеження на кількість завдань, які можуть бути одночасно в стадії виконання. Це допомагає уникнути перевантаження команди та сприяє більш ефективному управлінню ресурсами [26].

3. Потік роботи: Kanban також акцентує увагу на управлінні потоком роботи. Члени команди можуть використовувати дані про швидкість виконання завдань для аналізу та вдосконалення робочих процесів.

Діаграма потоку роботи в системі Kanban демонструє послідовність етапів виконання завдань та надає візуальне представлення процесу. Вона

допомагає командам зрозуміти, як рухаються завдання від початку до завершення, а також виявити затримки або проблеми в процесі.

Основні етапи діаграми потоку роботи Kanban:

- завдання отримано;
- у черзі (backlog);
- в роботі (in progress);
- на тестуванні (testing);
- завершено (done) [27].

Діаграма потоку роботи в Kanban є потужним інструментом для візуалізації процесів і моніторингу прогресу. Вона допомагає команді зберігати фокус на завданнях, виявляти проблеми і затримки, а також покращувати комунікацію між учасниками. Використання такої діаграми в повсякденній практиці суттєво підвищує ефективність роботи команди.

4. Безперервне вдосконалення (Kaizen): Kanban підтримує концепцію безперервного вдосконалення, або Kaizen. Це означає, що команди постійно аналізують свою роботу, виявляють проблеми та вносять зміни для покращення процесів [2].

Метод Kanban є ефективним підходом до управління проектами, який спирається на кілька ключових принципів. Ці принципи сприяють покращенню робочих процесів, підвищенню продуктивності команди та оптимізації використання ресурсів. Нижче у таблиці 1.15. наведені основні принципи Kanban разом з їх описом.

Таблиця 1.15 - Основні принципи Kanban

Принцип	Опис
Візуалізація роботи	Усі етапи роботи візуалізуються за допомогою Kanban-дошки, що дозволяє команді краще контролювати прогрес виконання завдань. Це забезпечує прозорість процесів і допомагає виявляти проблеми на ранніх етапах.
Обмеження WIP	Установлення обмежень на кількість незавершених завдань (Work In Progress, WIP) в процесі для уникнення перевантаження команди. Це дозволяє зосередитися на виконанні поточних завдань, зменшуючи час очікування та підвищуючи ефективність.

Продовження таблиці 1.15 - Основні принципи Kanban

Принцип	Опис
Управління потоком	Kanban акцентує увагу на швидкості виконання завдань і можливості їх адаптації в процесі роботи. Цей принцип дозволяє команді гнучко реагувати на зміни, своєчасно вносячи корективи в робочі процеси.
Безперервне вдосконалення	Постійний аналіз та вдосконалення процесів, що дозволяє команді адаптуватися до змін і шукати нові способи покращення продуктивності. Цей принцип базується на філософії Kaizen, яка передбачає внесення малих, але постійних змін для досягнення великих результатів.

Джерело: [6]

Принципи Kanban забезпечують командам чітку структуру для управління робочими процесами та покращення продуктивності. Візуалізація, обмеження WIP, управління потоком та безперервне вдосконалення формують основні цінності, які дозволяють командам адаптуватися до змін і досягати кращих результатів у своїй діяльності. Використання цих принципів може суттєво підвищити ефективність управління проектами в будь-якій сфері.

Отже, метод Kanban надає командам інструменти для візуалізації роботи, управління потоком завдань і забезпечення безперервного вдосконалення процесів. Цей підхід сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та задоволеності команди. Завдяки своїй простоті та гнучкості Kanban стає популярним вибором для команд, які прагнуть оптимізувати свої робочі процеси.

Основні елементи Kanban

Kanban-дошка - це візуальний інструмент, який дозволяє команді бачити поточний стан завдань. Дошка зазвичай складається з колонок, які представляють різні етапи робочого процесу, і карток, які відображають конкретні завдання.

Зазвичай Kanban-дошка має такі колонки:

- Backlog - завдання, які потрібно виконати, але ще не початі;
- In Progress - завдання, які активно виконуються;
- Testing - завдання, що проходять перевірку;
- Done - завдання, які успішно завершені.

Картки (Tasks) - на Kanban-дошці представляють окремі завдання. Кожна картка містить інформацію про завдання, таку як назва, опис, відповідальний виконавець та терміни виконання.

Обмеження WIP (Work In Progress) - передбачає, що команда не може мати більше ніж певну кількість завдань в стані "В роботі". Це допомагає уникнути перевантаження та забезпечує зосередження на завершенні поточних завдань.

Цикли (Cycles) - Kanban не має визначених спринтів, як це є в Scrum. Процес може тривати вічно, з постійним потоком нових завдань. Однак команди часто проводять регулярні зустрічі для оцінки прогресу і виявлення можливостей для покращення.

Детальна таблиця зазначена в додатку А з перевагами методу Kanban. Вона містить основні переваги використання методу Kanban для управління проектами та робочими процесами. Вона демонструє, як Kanban може покращити продуктивність, гнучкість і ефективність команди [9].

Отже, метод Kanban надає командам інструменти для візуалізації роботи, управління потоком завдань і забезпечення безперервного вдосконалення процесів. Цей підхід сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та задоволеності команди. Завдяки своїй простоті та гнучкості Kanban стає популярним вибором для команд, які прагнуть оптимізувати свої робочі процеси.

1.4. Порівняння Kanban і Scrum

В умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкість реакції на зміни, ефективність управління ресурсами та здатність команди адаптуватися до нових умов стають критично важливими для досягнення успіху, управління проєктами вимагає застосування гнучких методологій. Серед найбільш популярних підходів виділяються Kanban і Scrum, які за своєю суттю є частинами гнучкої Agile філософії управління проєктами.

Обидва методи мають на меті підвищення ефективності команди, однак підходи до досягнення цих цілей суттєво різняться. Kanban акцентує увагу на візуалізації процесів, управлінні потоком і безперервному вдосконаленні, тоді як Scrum передбачає структурований підхід до виконання проєктів через спринти, чітко визначені ролі та регулярні оцінки прогресу.

Згідно всіх даних, які було отримано в результаті вивчення, можна зробити порівняльний аналіз двох популярних методів управління проєктами: Kanban і Scrum, які зазначені у таблиці у додатку Б [8].

У процесі порівняння методів Kanban і Scrum було виявлено, що обидва підходи мають свої унікальні характеристики, переваги та недоліки, які можуть значно вплинути на ефективність управління проєктами в залежності від контексту їх застосування.

Kanban демонструє високу гнучкість і адаптивність, що дозволяє командам швидко реагувати на зміни в пріоритетах і вимогах. Завдяки візуалізації робочих процесів і обмеженням WIP Kanban сприяє покращенню продуктивності та прозорості роботи. Цей метод є ідеальним вибором для команд, які працюють в умовах невизначеності, де постійно виникають нові завдання або зміни.

З іншого боку, Scrum пропонує чітку структуру, організуючи роботу в спринти і визначаючи конкретні ролі для учасників команди. Цей підхід забезпечує високий рівень командної взаємодії та фокус на завершенні завдань у визначені терміни, що робить його ефективним для проєктів з чітко

визначеними цілями і строками. Регулярні оцінки прогресу та ретроспективи допомагають командам постійно вдосконалювати свої процеси та адаптуватися до змін.

Зважаючи на результати порівняння, можна стверджувати, що вибір між Kanban і Scrum залежить від специфіки проєкту, культури команди та вимог замовника. У ситуаціях, де пріоритетом є швидка адаптація до змін, Kanban може бути більш ефективним, тоді як Scrum краще підходить для проєктів з чітко визначеними етапами та термінами.

В цілому, обидва методи можуть бути використані в комплексі, залежно від потреб команди, що дозволяє адаптувати управлінські практики до динаміки сучасного бізнесу. Важливо пам'ятати, що успіх впровадження будь-якої методології залежить не лише від її структури, але й від готовності команди до змін і бажання працювати у гнучкому середовищі.

Висновки до розділу 1

Отже, у цьому розділі було проведено детальний аналіз теоретичних основ гнучкого управління проектами, зокрема методологій Agile, Scrum та Kanban, які відіграють ключову роль у сучасному управлінні проектами. Гнучкі підходи, що виникли у відповідь на потребу швидкої адаптації до змін, стали важливими інструментами для досягнення ефективності та успіху в умовах невизначеності.

Зокрема, Scrum та Kanban виявилися двома найпоширенішими методами реалізації принципів Agile. Scrum, з його чіткою структурою, ролями та ритмом роботи, дозволяє командам концентруватися на досягненні конкретних цілей протягом спринтів. У той же час, Kanban пропонує гнучкіший підхід, акцентуючи увагу на візуалізації робочих процесів та управлінні потоком завдань.

Порівняння цих методів показало, що кожен з них має свої сильні та слабкі сторони, і їх вибір залежить від конкретних потреб проекту, культури команди та вимог замовників. Успішне впровадження гнучких методологій вимагає не лише знань про їхні принципи, але й готовності команди адаптуватися до змін у процесі роботи.

Загалом, результати цього розділу підкреслюють важливість розуміння теоретичних основ гнучкого управління проектами для успішного застосування цих підходів у практиці. Вони закладають основи для подальшого дослідження та впровадження гнучких методів в реальних проектах, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління, поліпшенню комунікації в командах та кращому задоволенню потреб замовників.

РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ВІДКРИТТЯ ДІДЖИТАЛ-АГЕНЦІЇ

2.1. Специфіка управління ресурсами в діджитал-агенції

Діджитал-агенції працюють у динамічному середовищі, що постійно змінюється під впливом нових технологій, ринкових трендів та вимог клієнтів. Основними ресурсами в діджитал-агенції є людські ресурси (команда), технічне забезпечення (обладнання, софт) та фінансові ресурси (бюджет). Для ефективної роботи агенції необхідно розробити гнучку систему управління, яка дозволить адаптуватися до постійних змін.

Гнучке управління ресурсами базується на таких принципах:

- *адаптивність* — швидка реакція на зміни ринку, технологій або вимог клієнтів;
- *оптимізація використання ресурсів* — раціональне використання людських та матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності та ефективності;
- *прозорість та контроль* — забезпечення прозорості в управлінні бюджетами, часом та робочими процесами через використання відповідних інструментів;
- *координація командної роботи* — забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між різними відділами агенції;
- *аналіз та прогнозування* — постійний моніторинг використання ресурсів, аналіз продуктивності та прогнозування потреб у ресурсах для реалізації проєктів.

Управління ресурсами в діджитал-агенції відбувається за трьома важливими рівнями, які зазначені у схемі зазначеній на рисунку 2.1.

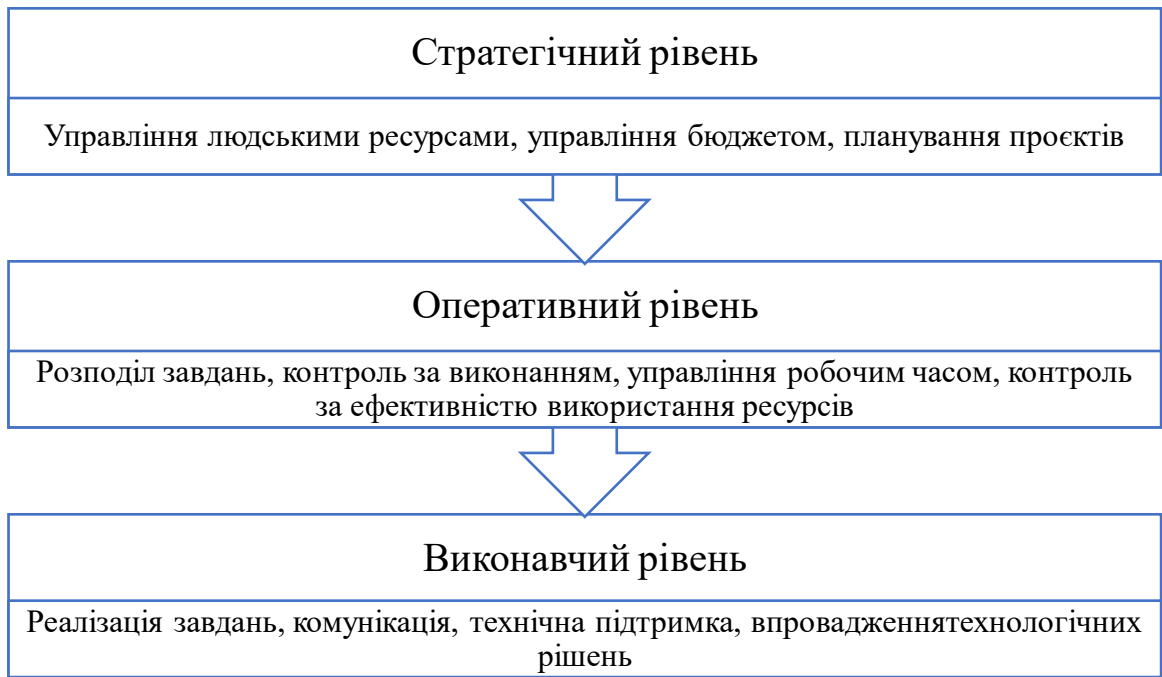


Рисунок 2.1 - Схема Управління ресурсами в діджитал-агенції

Джерело: [7]

Щоб зрозуміти специфіку основних ресурсів в діджитал-агенції розглянемо детальніше кожне значення.

Людські ресурси:

Головним ресурсом у діджитал-агенції є персонал. До основних категорій співробітників належать:

- *креативні фахівці* — відповідають за розробку візуального та текстового контенту;
- *технічні фахівці* — займаються створенням та підтримкою технологічної бази, необхідної для роботи;
- *менеджери проєктів* — координують роботу команди, забезпечують виконання завдань в рамках проєктів.

Фінансові ресурси діджитал-агенції включають бюджети на реалізацію проєктів, оплату праці співробітників та операційні витрати. Важливим аспектом є оптимізація витрат, планування бюджетів та контроль за їхнім використанням. Для цього застосовуються спеціалізовані програми обліку витрат і доходів, такі як QuickBooks або Xero.

До *технічних ресурсів* належать апаратне забезпечення та програмне забезпечення. Їх підтримка та оновлення є ключовими для ефективної роботи агенції.

Час є обмеженим ресурсом, який потребує ретельного управління. Використання спеціалізованих систем управління робочим часом (Harvest, Clockify) дозволяє контролювати продуктивність, визначати завантаженість співробітників і оптимізувати робочі процеси.

Інформація про клієнтів, ринки та тренди є ключовою для успішної роботи діджитал-агенції. Створення баз даних знань та використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Power BI) допомагає приймати обґрунтовані рішення і вчасно реагувати на зміни ринку.

Таблиця у додатку В дозволяє розділити всі наявні ресурси агенції на п'ять основних категорій: людські, технічні, фінансові, часові та інформаційні. Це допомагає чітко визначити, що саме потребує управління і які аспекти мають бути враховані при плануванні ресурсів. Вона підкреслює важливість оптимізації всіх ресурсів для досягнення високої продуктивності. Наприклад, у кожній колонці вказані методи управління, що допомагають мінімізувати витрати, підвищити ефективність і забезпечити виконання завдань у встановлені терміни.

Представлена інформація дозволяє швидко зрозуміти основні аспекти управління ресурсами без зайвих пояснень. Це важливо для менеджерів і керівників, які потребують оперативного аналізу та ухвалення рішень у швидкоплинному середовищі діджитал-агенцій [28].

Отже, в цій таблиці структуровано відображено комплексний підхід до управління ресурсами діджитал-агенції. Вона служить інструментом для менеджерів та власників, допомагаючи легко орієнтуватися в ключових процесах і засобах управління, що забезпечують стабільну роботу компанії.

В цілому, гнучке управління ресурсами в діджитал-агенції є критично важливим для забезпечення її ефективної роботи та конкурентоспроможності на ринку. Оптимізація людських, фінансових, технічних та часових ресурсів

дозволяє підвищити продуктивність та забезпечити якісне виконання проєктів, що відповідають вимогам клієнтів.

Ефективний розподіл людських ресурсів є ключовим елементом управління в діджитал-агенції, що визначає успіх проєктів та оптимізацію робочих процесів. Успіх будь-якого проєкту залежить від того, наскільки правильно підібрані та розподілені кадри, з урахуванням їх кваліфікації, досвіду, робочого навантаження та ролі в команді. Діджитал-агенції зазвичай працюють у декількох напрямках: маркетинг, дизайн, розробка, аналітика, управління проєктами тощо, тому важливо забезпечити збалансоване розподілення людських ресурсів між командами та проєктами.

Основними принципами розподілу людських ресурсів в діджитал-агенції є:

- *гнучкість* – можливість швидко перерозподіляти команди в залежності від пріоритетності проєктів;
- *спеціалізація* – правильний підбір кадрів за їхніми навичками і спеціалізацією для забезпечення якості виконуваних робіт;
- *збалансоване навантаження* – важливо стежити за тим, щоб працівники не були перевантажені або недовантажені, оскільки це впливає на продуктивність і якість роботи;
- *координація* – ефективна комунікація між різними командами і ролями, для досягнення спільної мети.

Наведемо реальний приклад розподілом людських ресурсів в Діджитал-агенції XYZ. Діджитал-агенція XYZ займається наданням послуг з веб-розробки, маркетингу в соціальних мережах, SEO-оптимізації та дизайну. Основними клієнтами є середній та малий бізнес, що активно виходить на онлайн-ринок. Агенція працює за принципом гнучкого управління проєктами (Agile), що дозволяє швидко адаптувати ресурси під різні задачі.

Структура команди XYZ:

- креативна команда – 3 дизайнери, 2 контент-менеджери;

- маркетингова команда – 4 спеціалісти з маркетингу в соціальних мережах (smm), 2 seo-фахівці;
- розробка та технічна підтримка – 5 програмістів;
- управління проектами – 2 менеджери проєктів.

У додатку Г зазначено розподіл людських ресурсів діджитал-агенції XYZ [30].

Принципи розподілу людських ресурсів у прикладі агенції XYZ:

Розподіл по проєктах. Кожен новий проєкт починається з оцінки його вимог, термінів та бюджету. Менеджери проєктів у тісній співпраці з керівництвом розподіляють працівників на основі їхніх навичок та досвіду. Наприклад, складніші технічні завдання віддають програмістам з більшим досвідом, тоді як менш складні — менш досвідченим.

Кросфункціональні команди. XYZ активно використовує кросфункціональний підхід до управління проєктами. Для виконання складних і різнопланових завдань формуються тимчасові команди з різних відділів: програмісти працюють разом з дизайнерами та SEO-фахівцями для розробки інтегрованих рішень. Це дозволяє підвищити ефективність і забезпечити злагоджену роботу над одним завданням.

Гнучке перерозподілення. Діджитал-агенція XYZ використовує Agile-підхід для роботи над проєктами, що дає можливість у випадку зміни вимог клієнта або затримок в роботі оперативно перерозподіляти ресурси. Наприклад, якщо у дизайнера немає завдань на поточному проєкті, його можуть залучити до іншого проєкту, де він потрібний.

Моніторинг продуктивності. В агенції XYZ менеджери проєктів постійно відстежують продуктивність працівників через такі інструменти, як Asana та Jira, щоб розуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси і чи потребує якась команда додаткової підтримки. Це допомагає уникнути перевантаження або недовантаження співробітників.

Одним з нещодавніх проєктів агенції XYZ було створення нового вебсайту для місцевого ресторану з інтеграцією онлайн-замовлень та SEO-

оптимізацією. Проєкт тривав три місяці і вимагав залучення всіх ключових спеціалістів агенції:

- *менеджери проєктів* - відповідали за узгодження з клієнтом, створення плану роботи та розподіл задач між командами;
- *програмісти* - займалися розробкою функціоналу для замовлення їжі онлайн, інтеграцією з платіжними системами та налаштуванням серверної частини;
- *дизайнер* -: розробляли візуальний стиль сайту відповідно до брендбуку ресторану;
- *контент-менеджери* - створювали текстовий контент для кожної сторінки сайту та опис меню;
- *SMM-фахівці* - підготували маркетингову кампанію для просування нового сайту в соціальних мережах, використовуючи цільову рекламу на Facebook та Instagram;
- *SEO-фахівці* - здійснювали оптимізацію сайту для пошукових систем, щоб забезпечити максимальне охоплення місцевих клієнтів через Google.

Розподіл людських ресурсів у діджитал-агенції є багатогранним і вимагає системного підходу для забезпечення ефективної роботи. На прикладі агенції XYZ ми дослідили, як гнучкість, кросфункціональні команди та постійний моніторинг продуктивності допомагають досягати високої ефективності проєктів. Такий підхід дозволяє агенції швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів і ринку, водночас забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів.

Технічні ресурси в діджитал-агенції відіграють ключову роль у забезпеченні якісної та ефективної роботи. Це включає як апаратні (hardware), так і програмні (software) засоби, що використовуються для розробки продуктів, управління проєктами, комунікацій, аналітики та підтримки внутрішніх процесів агенції. Для того, щоб діджитал-агенція могла працювати ефективно та залишатися конкурентоспроможною, необхідно оптимізувати

використання технічних ресурсів і забезпечувати їх постійну підтримку та модернізацію.

Технічні ресурси діджитал-агенції поділяються на два основні види:

- *апаратне забезпечення (hardware)* – це фізичне обладнання, що використовується командою: комп'ютери, сервери, маршрутизатори, монітори, принтери, периферійні пристрої;
- *програмне забезпечення (software)* – інструменти та системи для розробки, проєктування, управління проєктами, аналізу даних, зв'язку з клієнтами та обробки інформації. Сюди відносяться операційні системи, професійні програми для дизайну, розробки, маркетингу та інші спеціалізовані інструменти.

Завдання управління технічними ресурсами:

- *оцінка потреб у ресурсах* – визначення необхідного обладнання та програм для виконання поточних проєктів;
- *оптимізація витрат* – забезпечення ефективного використання ресурсів з мінімальними витратами;
- *модернізація* – регулярне оновлення технічних засобів для підтримки їхньої актуальності та функціональності;
- *безпека* – захист технічних систем від кібератак, шкідливого програмного забезпечення та несанкціонованого доступу;
- *підтримка працездатності* – своєчасне технічне обслуговування і ремонт обладнання та оновлення програмного забезпечення.

Компоненти технічних ресурсів у діджитал-агенції:

1. Апаратне забезпечення включає різні типи обладнання, що необхідні для забезпечення роботи агентства. Для агенцій, що займаються розробкою та дизайном, важливо мати сучасні комп'ютери з високою потужністю процесора, достатнім обсягом оперативної пам'яті та якісними графічними картами. Агенції часто використовують спеціалізовані сервери для зберігання даних та виконання розрахунків, особливо в контексті роботи з великими даними, зазначені у додатку Д [8].

2. Програмне забезпечення в діджитал-агенції — це комплекс інструментів, необхідних для виконання різних завдань, від дизайну та розробки до аналітики та управління проєктами. Програмне забезпечення дозволяє автоматизувати процеси, спрощувати комунікацію між командами і з клієнтами, а також покращувати якість кінцевих продуктів, зазначених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Програмне забезпечення в діджитал-агенції

Програмний продукт	Призначення	Функції	Приклад використання
Adobe Creative Cloud	Пакет програм для дизайну та обробки графічних елементів	Розробка дизайну, обробка фото та відео	Створення логотипів, UI/UX-дизайн
Figma	Інструмент для створення прототипів та співпраці дизайнерів	Спільна робота над інтерфейсами	Проектування вебсайтів і додатків
Jira	Система управління проєктами для Agile-команд	Постановка завдань, моніторинг процесу виконання	Управління беклогом та трекінг спринтів
Google Analytics	Сервіс для аналітики трафіку вебсайтів і додатків	Відстеження поведінки користувачів	Аналіз трафіку на вебсайті
GitHub	Платформа для управління кодом та спільної роботи над програмним забезпеченням	Контроль версій, спільне написання коду	Управління розробкою програмного коду
Slack	Система для внутрішньої комунікації та обміну інформацією між командами	Миттєвий обмін повідомленнями, файлообмін	Оперативна комунікація між відділами

Джерело: [10]

Управління технічними ресурсами включає низку процесів, що забезпечують ефективне використання апаратного та програмного забезпечення в діджитал-агенції. До таких процесів належать:

- *аналіз потреб* – регулярна оцінка технічних потреб агенції, що включає планування закупівель нового обладнання та оновлення програмного забезпечення;
- *оптимізація витрат* – пошук економічно вигідних рішень для управління технічними ресурсами;

- *модернізація та оновлення* – підтримка актуальності технічних засобів;
- *технічна підтримка* – забезпечення безперебійної роботи технічних систем через постійну підтримку, ремонт та налаштування обладнання;
- *кібербезпека* – впровадження заходів для захисту систем від загроз, таких як віруси, хакерські атаки або внутрішні втрати даних.

Для кращого розуміння специфіки, наведемо приклад управління технічними ресурсами в агенції ABC. Діджитал-агенція ABC спеціалізується на розробці складних веб-додатків та мобільних рішень для великих корпорацій. В агентстві працює понад 50 фахівців, включаючи розробників, дизайнерів та менеджерів проєктів. Для підтримки ефективної роботи всіх команд, технічні ресурси управляються за наступними принципами:

- *Централізоване управління обладнанням* - серверна інфраструктура орендована у хмарного провайдера AWS, що дозволяє легко масштабувати ресурси в залежності від проєктів;
- *Використання DevOps-підходу* - для автоматизації процесів розробки та інтеграції використовуються інструменти на базі Docker та Kubernetes, що спрощує розгортання додатків;
- *Хмарне зберігання даних* - компанія використовує Google Workspace та Dropbox для зберігання проєктних файлів та документації, що забезпечує легкий доступ до даних з будь-якого пристрою;
- *Моніторинг і підтримка* - для моніторингу роботи серверів використовується система Datadog, що допомагає оперативно реагувати на будь-які технічні проблеми. Регулярні резервні копії дозволяють уникнути втрат даних.

Управління технічними ресурсами є ключовим елементом для діджитал-агенцій, що дозволяє підтримувати продуктивність роботи, забезпечувати

ефективне виконання проєктів і захищати інформаційні активи. Завдяки правильному поєднанню апаратного і програмного забезпечення, агенція може оптимізувати свою роботу, знижуючи витрати і підвищуючи якість виконання проєктів.

Управління технічними ресурсами охоплює: апаратні ресурси; програмні ресурси ; інфраструктура.

Процеси управління технічними ресурсами:

1. *Оцінка технічних потреб.* Оцінка технічних потреб є першим кроком у процесі управління технічними ресурсами. Для кожного нового проєкту необхідно визначити, яке обладнання та програмне забезпечення знадобиться для його реалізації.

2. *Планування та розподіл ресурсів.* Важливим аспектом є оптимальне розподілення технічних ресурсів між командами та проєктами.

3. *Модернізація та оновлення.* Технічні ресурси повинні відповідати сучасним стандартам і бути готовими до змін в умовах розвитку нових технологій.

4. *Підтримка та моніторинг.* Щоб забезпечити безперебійне функціонування технічних ресурсів, необхідно організувати постійну підтримку і моніторинг.

5. *Безпека даних та систем.* Кібербезпека є критично важливим елементом управління технічними ресурсами.

Основні технічні ресурси діджитал-агенції, зазначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні технічні ресурси діджитал-агенції

Категорія	Приклад технічного ресурсу	Функція	Застосування в агенції
Комп'ютери та ноутбуки	Apple iMac, Dell XPS, MacBook Pro	Робота над дизайном, програмування	Створення графіки, кодинг, обробка відео
Сервери	Dell PowerEdge, AWS (хмарні сервери)	Хостинг проєктів, зберігання даних	Запуск вебсайтів, тестування, бази даних
Програмне забезпечення	Adobe Creative Cloud, Figma, GitHub, Slack	Дизайн, управління версіями, комунікація	UI/UX дизайн, управління командними проєктами

Продовження таблиці 2.2 - Основні технічні ресурси діджитал-агенції

Мережеве обладнання	Cisco routers, TP-Link switches	Забезпечення швидкого доступу до мережі	Внутрішня мережа для швидкої комунікації
Системи безпеки	Kaspersky, Norton, Firewalls	Захист від вірусів та хакерських атак	Захист даних клієнтів та внутрішніх проєктів
Інструменти моніторингу	Datadog, Nagios	Моніторинг серверів і додатків	Відстеження працездатності сервісів і сайтів

Джерело: [15]

Наприклад, Агенція Digital Works займається веброзробкою і маркетингом для великих компаній, що вимагає високої продуктивності та постійного моніторингу технічних ресурсів. Основні технічні ресурси агенції включають:

1. *Хмарні сервери AWS*, на яких розміщені проєкти клієнтів. Це дозволяє масштабувати ресурси залежно від навантаження.
2. *Програмне забезпечення для командної роботи - Asana* для управління проєктами, *GitHub* для контролю версій коду, *Adobe Creative Cloud* для дизайнерських задач.
3. *Автоматизація резервного копіювання* - використовуються інструменти для резервного копіювання даних клієнтів на хмарних сервісах, що гарантує безпеку інформації.

Ефективне управління технічними ресурсами є важливим аспектом для забезпечення стабільної роботи діджитал-агенції. Це включає оптимальне використання апаратного та програмного забезпечення, постійну підтримку працездатності систем і високий рівень кібербезпеки.

Основні завдання управління фінансовими ресурсами в діджитал-агенції включають планування бюджетів, контроль витрат, аналіз фінансової звітності, управління грошовими потоками та інвестиціями.

Основні компоненти управління фінансовими ресурсами:

- фінансове планування та бюджетування;
- контроль за витратами;
- аналіз фінансової звітності;

- управління грошовими потоками;
- управління інвестиціями та фінансовими ризиками.

1. *Фінансове планування* є основою ефективного управління фінансовими ресурсами, зазначених у таблиці 2.3. Для агенції це включає:

- *формування бюджету* - оцінка прогнозованих доходів та витрат на певний період (місяць, квартал, рік). Бюджетування допомагає контролювати грошові потоки і визначати пріоритети витрат;
- *проектний бюджет* - кожен проєкт в агенції має власний бюджет, який включає витрати на розробку, маркетинг, дизайн та інші необхідні ресурси. Проектні бюджети допомагають точно розрахувати рентабельність кожного замовлення;
- *прогнозування* - оцінка майбутніх фінансових результатів допомагає агенції готуватися до можливих змін у ринковій кон'юнктурі, планувати інвестиції та заздалегідь підготувати необхідні ресурси.

Таблиця 2.3 - Приклад формування бюджету діджитал-агенції на квартал

Категорія	Стаття витрат	Запланований бюджет (грн)	Фактичні витрати (грн)
Операційні витрати	Зарплата співробітників	1 200 000	1 150 000
	Оренда офісу	200 000	180 000
	Обладнання та технічні ресурси	150 000	155 000
Витрати на проєкти	Розробка та дизайн	500 000	520 000
	Маркетинг і реклама	300 000	280 000
Інвестиції в розвиток	Нові технології та ПЗ	100 000	90 000
Непередбачувані витрати	Резервний фонд	50 000	-
Разом		2 500 000	2 375 000

Джерело: [13]

2. *Контроль за витратами* дозволяє зберігати фінансову дисципліну в компанії та уникати перевитрат. Основними елементами контролю є:

- *моніторинг витрат* - регулярний контроль витрат дозволяє порівнювати фактичні витрати з запланованими, що допомагає виявити перевитрати або заощадження;

- *звіти про витрати* - щомісячні або квартальні звіти дають повну картину про фінансовий стан компанії і допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення;

- *оптимізація витрат* - важливим етапом управління є пошук шляхів скорочення витрат без втрати якості роботи [11].

3. Аналіз фінансової звітності дозволяє оцінювати загальний стан фінансових ресурсів агенції та приймати стратегічні рішення. Основними документами для аналізу дані, зазначені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні фінансові показники за квартал

Показник	Сума (грн)
Доходи від реалізації	4 000 000
Витрати операційної діяльності	2 500 000
Чистий прибуток	1 500 000
Оборотні активи	2 800 000
Зобов'язання	1 000 000
Власний капітал	1 800 000

Джерело: [14]

4. Управління грошовими потоками є важливою складовою для забезпечення ліквідності компанії, тобто здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання зазначені у таблиці 2.5. Основні аспекти:

- *керування дебіторською заборгованістю;*
- *контроль за кредиторською заборгованістю.*

Таблиця 2.5 - Приклад управління грошовими потоками

Категорія	Заплановані надходження (грн)	Фактичні надходження (грн)	Заплановані витрати (грн)	Фактичні витрати (грн)
Клієнти (платежі)	3 000 000	2 900 000		
Постачальники (оплата послуг)			1 500 000	1 450 000
Виплати по кредитах			200 000	200 000

Джерело: [21]

5. Управління інвестиціями та фінансовими ризиками є стратегічним завданням для діджитал-агенцій, які прагнуть розширити свій бізнес та впроваджувати інновації. Інвестиції можуть включати закупівлю нового обладнання, розробку нових сервісів або входження в нові ринки. Управління інвестиціями в проектуванні включає:

- оцінку інвестиційних проєктів;
- управління фінансовими ризиками.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є критично важливим для забезпечення стійкості та розвитку діджитал-агенції. Систематичний підхід до планування бюджету, контролю витрат, управління грошовими потоками та інвестиціями дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів, мінімізувати ризики і забезпечити рентабельність діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз потенційних ризиків

Відкриття діджитал-агенції, як і будь-якої іншої компанії, пов'язане з низкою ризиків, які можуть вплинути на її успішне функціонування. Ці ризики можуть стосуватися різних аспектів діяльності, зокрема фінансової стабільності, технічної інфраструктури, управління людськими ресурсами, а також стратегії розвитку компанії на конкурентному ринку. Правильна ідентифікація ризиків та розробка ефективних стратегій для їхнього мінімізації допомагають знижувати загрозу для бізнесу та забезпечують стабільний розвиток агенції. Одним з найважливіших аспектів аналізу ризиків є фінансові ризики.

Фінансові ризики – це загрози, пов'язані з фінансовими втратами або нестабільністю, що можуть виникнути внаслідок поганого фінансового управління, неправильного планування, коливань ринку чи інших факторів. Для діджитал-агенції, особливо на етапі її відкриття, фінансові ризики можуть стати критичними, оскільки бізнес у цей час потребує значних початкових інвестицій, а грошові потоки є нестабільними.

Основні фінансові ризики для діджитал-агенції на етапі відкриття:

1. *Недостатнє фінансування.* Початкове фінансування для відкриття діджитал-агенції може бути недостатнім через недооцінку вартості запуску бізнесу або непередбачені витрати. Зазвичай це включає витрати на оренду офісу, закупівлю обладнання, ліцензії на програмне забезпечення, маркетинг і оплату праці працівників. Якщо не врахувати всі ці витрати під час формування початкового бюджету, агенція може зіткнутися з браком коштів на найважливіші операції.

2. *Непередбачувані витрати.* На етапі відкриття діджитал-агенції можуть виникати витрати, які не були заплановані на стадії фінансового планування, такі як потреба в додатковому програмному забезпеченні або дорогому обладнанні, необхідність додаткового маркетингового просування або юридичні витрати, пов'язані з реєстрацією компанії.

3. *Нестабільні грошові потоки (cash flow)*. Нестабільність грошових потоків – це один із найбільших ризиків для будь-якого нового бізнесу. Оскільки діджитал-агенція на початковому етапі може не мати достатньо клієнтів, або ж клієнти можуть затримувати платежі за виконані роботи, агенція може стикнутися з проблемами ліквідності.

2. *Ризик збиткових проєктів*. Неправильне оцінювання вартості проєктів або підписання контрактів із клієнтами на не вигідних умовах може призвести до збитків. Якщо агенція неправильно визначає витрати на реалізацію проєкту, це може призвести до того, що проєкт стане збитковим, а агенція втратить кошти.

3. *Неплатоспроможність клієнтів*. Під час відкриття агенції можуть виникнути ситуації, коли клієнти стають неплатоспроможними або затримують платежі. Це є значною загрозою для новостворених бізнесів, які ще не мають достатнього фінансового запасу для покриття витрат.

4. *Коливання ринку та зміна попиту*. Цифровий ринок є динамічним, і попит на певні послуги може змінюватися. Якщо агенція зосереджується на конкретному сегменті ринку або певних видах послуг, вона може втратити клієнтів через зміни трендів, появу нових технологій або економічні спади.

5. *Податкові ризики та штрафи*. Помилки у фінансовій звітності або неправильне податкове планування можуть призвести до штрафів та податкових перевірок. Для нової агенції це може бути критичним, оскільки не кожен стартап має достатній запас коштів для покриття можливих податкових зобов'язань.

6. *Відсутність резервного капіталу*. Багато стартапів не мають достатніх резервних фондів на випадок надзвичайних ситуацій або непередбачуваних обставин. Відсутність фінансових резервів може поставити компанію під загрозу банкрутства в разі тимчасових фінансових труднощів.

Щоб зменшити ці ризики, були створені методи зниження фінансових ризиків, а саме, розглянемо їх детальніше:

- *створення резервного капіталу* - формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат або періодів, коли грошові потоки є нестабільними;
- *диверсифікація клієнтської бази* - розширення кола клієнтів і сегментів ринку для зниження залежності від одного або кількох великих клієнтів;
- *детальне фінансове планування* - прогнозування можливих витрат і доходів, а також включення можливих ризиків у бюджет;
- *контроль за витратами* - регулярний моніторинг витрат і фінансової звітності, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі проблеми.
- *страхування ризиків*: використання страхових інструментів для захисту від можливих фінансових втрат.

Фінансові ризики є одними з найважливіших загроз для нових діджитал-агенцій. Для мінімізації цих ризиків важливо впроваджувати систематичний підхід до фінансового планування, контролю витрат, управління грошовими потоками та створення резервного капіталу. Використання інструментів аналізу та прогнозування допоможе

Управління командою є критично важливим аспектом успішного функціонування діджитал-агенції. Команда — це основний актив, який визначає якість послуг, що надаються, а також здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах. Однак ризики, пов'язані з командою, можуть негативно вплинути на продуктивність, моральний стан співробітників і загальний успіх бізнесу. Важливо ідентифікувати ці ризики та розробити стратегії для їх мінімізації. Основні ризики, пов'язані з командою зазначені у Додатку 3 [12].

Дана таблиця ілюструє різноманітні ризики, пов'язані з командою в діджитал-агенціях, а також способи їх управління та зниження. Здійснюючи системний підхід до управління цими ризиками, агенції можуть забезпечити продуктивну роботу команди і зменшити можливі негативні наслідки для бізнесу.

Методи зниження ризиків, пов'язаних з командою:

- *інвестування в навчання та розвиток* - забезпечення регулярного навчання та підвищення кваліфікації співробітників допомагає зберігати їх мотивацію та підвищувати якість роботи;
- *проведення командних будівельних заходів* - регулярні командні заходи, як-от тимбілдінги, допомагають зміцнити командний дух і покращити взаємодію між співробітниками;
- *впровадження системи зворотного зв'язку* - створення відкритого каналу для обговорення проблем і пропозицій може зменшити конфлікти та покращити комунікацію в команді;
- *чітке визначення ролей і обов'язків* - встановлення чітких обов'язків для кожного члена команди допомагає уникнути плутанини і конфліктів у виконанні завдань;
- *регулярні оцінки продуктивності* - оцінка продуктивності співробітників допомагає виявити проблеми та можливості для покращення, а також підтримує мотивацію;
- *формування комфортного робочого середовища* - створення комфортних умов праці, що сприяють продуктивності, є важливим аспектом утримання кадрів і забезпечення їхнього добробуту.

Ризики, пов'язані з командою, є суттєвим викликом для діджитал-агенцій, що відкриваються. Зрозуміння та активне управління цими ризиками може значно підвищити шанси на успіх бізнесу. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, включаючи інвестиції у навчання, командне будівництво та розвиток комунікаційних навичок, допоможе створити продуктивну, мотивовану команду, здатну успішно справлятися з викликами ринку.

Ризики, пов'язані з клієнтами, становлять значну частину загальних ризиків, з якими стикається діджитал-агенція. Вони впливають на фінансову стабільність, репутацію та загальну успішність бізнесу. Ефективне управління

цими ризиками є ключовим для підтримання здорових відносин з клієнтами та забезпечення успішної реалізації проєктів [25].

Основні ризики, пов'язані з клієнтами зазначені у Додатку И.

Методи зниження ризиків, пов'язаних з клієнтами:

- *чітке визначення очікувань* - важливо на початкових етапах проєкту обговорити і зафіксувати очікування клієнта, щоб уникнути непорозумінь;
- *регулярні комунікації* - встановлення регулярних зустрічей та звітів щодо стану проєкту допоможе підтримувати відкритий діалог та враховувати зміни;
- *гнучкість у процесі роботи* - важливо бути готовими до змін, проте слід встановити обмеження щодо того, скільки разів можуть бути внесені зміни без додаткових витрат;
- *формалізація угод* - укладання чітких контрактів із зазначенням умов оплати, термінів виконання та специфікацій проєкту допоможе уникнути ризиків;
- *проведення аналізу ризиків* - регулярний аналіз ризиків і загроз на етапі планування дозволить вчасно виявити потенційні проблеми;
- *контроль за оплатою* - встановлення чітких умов оплати та моніторинг за виконанням фінансових зобов'язань з боку клієнтів допоможе уникнути фінансових труднощів;
- *управління репутацією* - активна робота з відгуками клієнтів, позитивні кейси та прозорість у діяльності агенції можуть допомогти зменшити репутаційні ризики;
- *створення системи вирішення конфліктів* - наявність чітких процедур для вирішення конфліктів та непорозумінь між агенцією та клієнтами допоможе знизити стрес і негативний вплив на відносини.

Ризики, пов'язані з клієнтами, можуть серйозно вплинути на діяльність діджитал-агенції. Успішне управління цими ризиками передбачає активну

комунікацію, формалізацію угод та готовність адаптуватися до змін. Вжиття заходів для зниження ризиків допоможе зміцнити відносини з клієнтами, підвищити рівень задоволеності і, зрештою, забезпечити успіх агенції.

2.3. Впровадження Scrum у процесі відкриття агенції

Scrum — це гнучка методологія управління проектами, що широко використовується у сфері розробки програмного забезпечення та діджитал-маркетингу. Вона базується на принципах ітеративного розвитку, що дозволяє командам адаптуватися до змін і швидко реагувати на потреби замовників. Основними елементами Scrum є ролі, артефакти та заходи, що забезпечують ефективну командну взаємодію.

Впровадження Scrum у діджитал-агенції може надати ряд переваг:

- *гнучкість у плануванні* - Scrum дозволяє адаптуватися до змін у вимогах клієнтів, що є особливо важливим у динамічному середовищі діджитал-маркетингу;
- *покращення комунікації* - регулярні зустрічі забезпечують відкриту комунікацію між членами команди, що сприяє швидкому вирішенню проблем;
- *контроль якості* - завдяки спринтам та рев'ю-продукту команда має можливість регулярно перевіряти результати своєї роботи і вносити корективи на ранніх етапах;
- *залученість клієнтів* - клієнти можуть брати участь у процесі через регулярні демонстрації продукту, що допомагає зберігати їхню зацікавленість і задоволення;
- *покращення продуктивності* - Scrum сприяє ефективному використанню ресурсів, завдяки чому команда може зосередитися на важливих завданнях та уникати перевантаження.

Для успішного впровадження Scrum у діджитал-агенції важливо дотримуватися певних етапів:

1. *Оцінка готовності команди.* Перед впровадженням Scrum важливо провести оцінку готовності команди. Це включає визначення рівня знань про Scrum, оцінку навичок членів команди та виявлення можливих бар'єрів для впровадження.

2. *Навчання команди.* Важливо провести тренінги та семінари, щоб ознайомити команду з принципами та практиками Scrum. Це дозволить забезпечити розуміння методології та створити основи для подальшої роботи.

3. *Формування команди Scrum.* Визначте ролі в команді, такі як Scrum Master, Product Owner та команда розробників. Кожна роль має свої обов'язки, і чітке розуміння цих обов'язків є критично важливим для успішної реалізації Scrum.

4. *Створення беклогу продукту.* Розробка та формування беклогу продукту є важливим кроком у впровадженні Scrum. Беклог повинен містити всі вимоги, функції та завдання, які потрібно реалізувати у проєкті. Задачі повинні бути пріоритетними та чітко сформульованими.

5. *Планування спринтів.* Спринт — це ітераційний цикл, зазвичай тривалістю від 1 до 4 тижнів, у рамках якого команда працює над виконанням певних завдань. На етапі планування спринту команда вибирає завдання з беклогу, які вона зможе виконати протягом спринту.

6. *Регулярні зустрічі.* Впровадження регулярних зустрічей, таких як щоденні стендапи, спринт-рев'ю та ретроспективи, є важливим аспектом Scrum. Вони допомагають команді підтримувати комунікацію, обговорювати досягнення та проблеми, а також знаходити шляхи для покращення.

Розглянемо приклад діджитал-агенції «Creative Minds», яка вирішила впровадити Scrum для покращення управління своїми проєктами.

1. Оцінка готовності команди - агенція провела опитування серед співробітників, щоб оцінити їх знання про Scrum. Виявилось, що лише 30% команди мали попередній досвід роботи з даною методологією.

2. Навчання команди - агенція організувала тренінги для всієї команди, залучивши сертифікованого тренера з Scrum. Це дозволило підвищити рівень знань про методологію.

3. Формування команди Scrum - команда обрала Scrum Master із числа старших розробників, а Product Ownerом стала керівниця проєктів. Інші члени команди стали частиною команди розробників.

4. Створення беклогу продукту - разом з Product Owner команда визначила функції та завдання для нового веб-сайту, який агенція мала розробити для клієнта.

5. Планування спринтів - перший спринт тривав 2 тижні, команда вибрала завдання з беклогу, які могли реалізувати за цей час.

6. Регулярні зустрічі - агенція ввела щоденні стендапи, на яких команда обговорювала, над чим працює, які проблеми виникають і що було виконано вчора.

Після впровадження Scrum «Creative Minds» змогла досягти значних покращень у своїй роботі:

- збільшення продуктивності - команда почала виконувати більше завдань за спринт, завдяки чіткій організації роботи;
- покращення комунікації - регулярні зустрічі допомогли покращити обмін інформацією між членами команди, що знизило кількість помилок;
- задоволеність клієнтів - завдяки активній участі клієнтів у процесі розробки, агенція змогла своєчасно врахувати їх побажання, що призвело до збільшення задоволеності клієнтів;
- зменшення ризиків - завдяки постійному моніторингу та адаптації до змін, агенція зменшила ризики, пов'язані з невиконанням термінів та змінами вимог.

Впровадження Scrum у діджитал-агенції є ефективним способом підвищення продуктивності, гнучкості та задоволеності клієнтів. Зрозуміле визначення ролей, створення беклогу продукту, регулярні зустрічі та адаптація до змін є ключовими факторами успішного впровадження цієї методології.

Методологія Scrum, хоч і є потужним інструментом управління проектами, не завжди може бути використана в її класичному вигляді у діджитал-агенціях. Агенції часто стикаються з унікальними викликами та особливостями, які вимагають адаптації методології до специфіки їх роботи.

Це може включати специфічні процеси, типи проєктів та командну структуру. У зв'язку з цим, у таблиці 2.6 зазначені основні аспекти адаптації Scrum.

Таблиця 2.6 - Основні аспекти адаптації Scrum

Аспект адаптації	Опис
Інтеграція з існуючими процесами	Врахування вже налагоджених процесів управління проєктами для збереження успішних методів.
Гнучкість у тривалості спринтів	Адаптація тривалості спринтів відповідно до потреб (наприклад, 1 тиждень).
Розширення ролі Product Owner	Підключення Product Owner до функцій клієнтського менеджера для тіснішого зв'язку з клієнтами.
Участь команди у визначенні беклогу	Залучення всіх членів команди до формування беклогу для покращення залученості.
Регулярні демонстрації	Проведення демонстрацій результатів роботи для клієнтів і команди.
Адаптація ретроспектив	Включення обговорення нових ідей та покращень у звітності.

Джерело: [11]

Розглянемо приклад агенції «WebCraft» у таблиці 2.7., яка вирішила адаптувати Scrum для своїх потреб.

Таблиця 2.7 - Приклад адаптації Scrum у діджитал-агенції «WebCraft»

Крок адаптації	Опис
Інтеграція з існуючими процесами	Включення системи контролю якості в Scrum.
Гнучкість у тривалості спринтів	Вибір тривалості спринтів у 1 тиждень для швидшого реагування.
Розширення ролі Product Owner	Product Owner також став координатором взаємодії з клієнтами.

Продовження таблиці 2.7 - Приклад адаптації Scrum у діджитал-агенції «WebCraft»

Участь команди у визначенні беклогу	Всі члени команди могли вносити пропозиції до беклогу.
Регулярні демонстрації	Демонстрації проводилися для команди та клієнтів.
Адаптація ретроспектив	Ретроспективи включали обговорення нових ідей.

Джерело: [15]

Адаптація Scrum у «WebCraft» призвела до кількох позитивних результатів, зазначених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати адаптації Scrum у «WebCraft»

Результат	Опис
Збільшення швидкості виконання	Виконання більше завдань за одиницю часу завдяки коротшим спринтам.
Покращення комунікації з клієнтами	Швидше реагування на потреби клієнтів завдяки активній участі Product Owner.
Зростання командного духу	Підвищення мотивації та залученості завдяки регулярним демонстраціям і обговоренням.

Джерело: [22]

Адаптація Scrum для діджитал-агенцій є важливим процесом, що дозволяє ефективно використовувати цю методологію для досягнення кращих результатів. Врахування специфіки роботи агенції, інтеграція з існуючими процесами та гнучкість у реалізації принципів Scrum є ключовими факторами успіху. Досвід агенції «WebCraft» показує, що правильна адаптація може значно покращити ефективність команди та задоволеність клієнтів.

Спринт — це основна ітерація в рамках методології Scrum, що зазвичай триває від одного до чотирьох тижнів. Під час спринту команда працює над реалізацією певного набору задач з беклогу продукту, які повинні

бути завершені до кінця спринту. Основною метою спринту є створення потенційно готового до випуску продукту або його частини, що відповідає вимогам клієнта.

Спринт включає кілька ключових етапів, які забезпечують ефективну організацію роботи команди:

- планування спринту (Sprint Planning) - на цьому етапі команда обирає задачі з беклогу продукту, які вони планують виконати протягом спринту;
- демонстрація (Sprint Review) - наприкінці спринту команда проводить демонстрацію результатів роботи, на якій представляє виконані задачі, це важливий етап для отримання зворотного зв'язку від Product Owner і клієнтів;
- ретроспектива (Sprint Retrospective) - на цій зустрічі команда обговорює, що пройшло добре, що можна покращити та які дії слід вжити для підвищення ефективності роботи в наступних спринтах.

Спринти відіграють критично важливу роль у роботі діджитал-агенцій, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та продуктивність. Ось кілька ключових аспектів:

- *гнучкість у реагуванні на змін* - спринти дозволяють агенціям швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів або ринку;
- *покращення контролю якості* - завдяки регулярній демонстрації результатів роботи клієнтам, команда отримує зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та коригувати їх;
- *залучення клієнтів у процес* - залучення клієнтів у планування та демонстрацію результатів підвищує їх задоволеність і довіру до команди;
- *підвищення командного духу* - регулярні зустрічі та обговорення досягнень формують командний дух, сприяють зростанню колективної відповідальності та мотивації до виконання завдань.

Розглянемо приклад організації спринтів в агенції «Creative Web», яка займається розробкою веб-сайтів. Приклад структури спринту зазначено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Приклад структури спринту

Етап спринту	Опис
Планування спринту	Визначення 5 задач з беклогу продукту, які потрібно виконати за 2 тижні.
Виконання задач	Команда розробників працює над задачами, щоденно проводячи стендапи.
Демонстрація	Наприкінці спринту команда демонструє клієнту готові функції та отримує зворотний зв'язок.
Ретроспектива	Команда обговорює, що було успішно, що потребує покращення, та планує дії на наступний спринт.

Джерело: [1]

Спринти є ключовим елементом методології Scrum, що забезпечують гнучкість, ефективність та контроль якості у роботі діджитал-агенцій. Організація спринтів, яка включає планування, виконання, демонстрацію і ретроспективу, дозволяє командам оперативно реагувати на зміни, підтримувати високу якість роботи та зберігати активну комунікацію з клієнтами.

Оцінка ефективності використання Scrum є важливим етапом для діджитал-агенцій, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки успішно команда впроваджує методологію, а також виявити області для вдосконалення. Правильна оцінка допомагає адаптувати процеси, покращити продуктивність команди та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Для оцінки ефективності використання Scrum у діджитал-агенціях можна розглянути кілька ключових критеріїв:

- продуктивність команди;
- якість продукту;

- задоволеність клієнтів;
- залученість команди;
- час на виконання задач.

Для оцінки ефективності Scrum в агенціях можуть використовуватись різні методи:

- *кількісні методи* - збір статистичних даних про виконання задач, швидкість команди (velocity), час до завершення задач та інші метрики;
- *якісні методи* - опитування членів команди та клієнтів, обговорення на ретроспективах, фокус-групи для збору думок про впровадження Scrum.

Розглянемо приклад оцінки ефективності Scrum у діджитал-агенції «Creative Web» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Критерії оцінки ефективності Scrum в агенції «Creative Web»

Критерій	Опис	Вимірювання	Результат
Продуктивність команди	Кількість завершених задач за спринт	Story points	30 points за спринт
Якість продукту	Кількість помилок після релізу	Помилки на 1000 рядків	2 помилки
Задоволеність клієнтів	Результати опитування клієнтів	Оцінка по 10-бальній шкалі	8.5/10
Залученість команди	Результати внутрішніх опитувань про задоволеність	Оцінка по 10-бальній шкалі	9/10
Час на виконання задач	Середній час, необхідний для виконання задач	Години	15 годин на задачу

Джерело: [13]

Оцінка ефективності використання Scrum у діджитал-агенції «Creative Web» показала наступні результати:

- *продуктивність* - команда досягла значної продуктивності, виконуючи в середньому 30 story points за спринт, що свідчить про їх ефективну роботу;
- *якість продукту* - кількість помилок на 1000 рядків коду була дуже низькою (2 помилки), що підтверджує високу якість розробленого продукту;
- *задоволеність клієнтів* - висока оцінка задоволеності клієнтів (8.5/10) свідчить про те, що агенція відповідає очікуванням замовників;
- *залученість команди*: Високий рівень залученості (9/10) свідчить про позитивну атмосферу в команді та активну участь членів у процесах;
- *час на виконання задач*- середній час на виконання задач (15 годин) відповідає встановленим термінам, що підкреслює ефективність планування.

Оцінка ефективності використання Scrum у діджитал-агенції є критично важливою для забезпечення успішного впровадження цієї методології. Використання різноманітних критеріїв і методів оцінки дозволяє отримати всебічну картину ефективності роботи команди. Приклад агенції «Creative Web» демонструє, що правильно організовані процеси в рамках Scrum можуть суттєво підвищити продуктивність, якість продукту та задоволеність клієнтів, що є ключовими факторами успіху в діджитал-індустрії.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було розглянуто важливість гнучкого управління ресурсами у контексті відкриття діджитал-агенції, підкреслюючи специфіку управління різними ресурсами, а також ризики, які можуть виникати в процесі реалізації проєктів.

Управління людськими, технічними та фінансовими ресурсами є критично важливим для успішного функціонування діджитал-агенції. Ефективний розподіл людських ресурсів забезпечує не тільки продуктивність, але й задоволеність команди. Управління технічними ресурсами дозволяє оптимізувати роботу з інструментами та технологіями, а правильне управління фінансами гарантує стійкість агенції на ринку.

Важливість оцінки фінансових ризиків, ризиків, пов'язаних із командою, та ризиків, пов'язаних з клієнтами, була підкреслена в розділі. Виявлення та аналіз цих ризиків дозволяє агентствам розробляти стратегії їх пом'якшення, що, в свою чергу, сприяє стабільності та розвитку бізнесу.

Адаптація методології Scrum у процесі відкриття агенції є ефективним підходом, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни. Організація спринтів та їх роль у управлінні проєктами сприяють покращенню продуктивності команди та якості кінцевого продукту.

Впровадження системного підходу до управління ресурсами та ризиками, а також застосування методології Scrum, значно підвищує шанси на успіх діджитал-агенції. Успішне управління ресурсами в контексті відкриття агенції є запорукою її стійкості та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Цей розділ продемонстрував, що гнучке управління ресурсами є невід'ємною частиною стратегії розвитку діджитал-агенцій, яка дозволяє їм адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища та досягати своїх цілей.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ SMM-SOUL

3.1. Огляд процесу впровадження гнучкого управління в SMM-soul

Впровадження гнучких методологій управління у компанії, які спеціалізуються на діджитал-маркетингу, зокрема SMM (Social Media Marketing), є важливим кроком для підвищення ефективності роботи команди, швидкості прийняття рішень і адаптації до змін у ринковому середовищі. Компанія SMM-Soul, яка займається просуванням бізнесів у соціальних мережах, вирішила впровадити гнучкі методології управління з метою покращення внутрішніх процесів та підвищення продуктивності.

Мета впровадження гнучкого управління полягає у досягненні наступних результатів:

- підвищення адаптивності до швидких змін ринкових умов;
- скорочення часу реалізації проєктів;
- підвищення якості комунікації у команді;
- оптимізація ресурсів та зниження витрат.

Гнучке управління (agile) дозволяє швидко адаптуватися до змін, використовувати короткі цикли розробки та постійно вдосконалювати процеси. Основні принципи гнучкого управління в SMM-Soul базуються на таких методологіях, як Scrum та Kanban, які були адаптовані під потреби компанії.

В сучасному динамічному світі SMM-маркетинг став невід'ємною частиною успішної онлайн-стратегії для будь-якого бізнесу.

Бізнеси, які прагнуть розширити свою присутність в соціальних мережах потребують допомоги досвідчених фахівців, які зможуть розробити та впровадити ефективні SMM-кампанії.

Нажаль, багато бізнесів в Україні не мають ресурсів або досвіду для самостійного ведення SMM-маркетингу.

Цей проєкт описує створення та запуск Діджитал Агенції «SMM-soul», яка буде надавати комплексні SMM-маркетингові послуги для бізнесів в Україні та закордоном.

Агенція буде використовувати гнучкі методології Agile-розробки, щоб адаптуватися до мінливих потреб ринку та забезпечувати своєчасне та якісне виконання проєктів для клієнтів.

Цей проєкт має на меті створити та запустити Діджитал Агенцію «SMM-soul», яка стане надійним партнером для бізнесів в Україні та країнах Європи – надаючи їм широкий спектр SMM-послуг, що допоможуть їм досягти своїх бізнес-цілей.

«SMM-soul» буде пропонувати наступні SMM-послуги:

- *розробка та впровадження SMM-стратегій* - агенція проведе глибокий аналіз цільової аудиторії, конкурентів та ринку, щоб розробити індивідуальну SMM-стратегію, яка відповідатиме потребам та цілям кожного клієнта;
- *створення та публікація контенту* - «SMM-soul» буде створювати високоякісний та креативний контент, який буде публікуватися на відповідних платформах соціальних мереж для залучення та утримання аудиторії;
- *таргетована реклама в соціальних мережах* - агенція буде використовувати платформи таргетованої реклами в соціальних мережах, щоб охопити чітко визначену цільову аудиторію та максимізувати рентабельність інвестицій рекламних кампаній;
- *аналіз та оцінка результатів SMM-кампаній* - «SMM-soul» буде регулярно відстежувати та аналізувати результати SMM-кампаній, щоб вимірювати їх ефективність та вносити необхідні корективи;
- *консультації з SMM-маркетингу* - агенція буде надавати експертні консультації з SMM-маркетингу, допомагаючи клієнтам краще зрозуміти цю сферу та розробити власні SMM-стратегії.

«SMM-soul» буде використовувати Agile-методології, такі як Scrum і Kanban, для розробки та реалізації проєктів. Це дозволить команді:

- *швидко адаптуватися до змін* - дозволяють гнучко реагувати на мінливі вимоги клієнтів та ринку, доповнюючи необхідні корективи в проєкт протягом його виконання;
- *співпрацювати з клієнтами* - акцентують увагу на тісній співпраці з клієнтами, залучаючи їх до процесу розробки та отримуючи від них зворотний зв'язок;
- *швидко та інтерактивно випускати продукти* - поділяють проєкти на короткі ітерації, що дозволяє команді швидко випускати робочі прототипи та збирати відгуки для їх вдосконалення;
- *постійно вдосконалюватися* - роблять акцент на постійному вдосконаленні процесів та продуктів, ґрунтуючись на досвіді команди.

Для успішного виконання проєкту створена команда, що складається з досвідчених фахівців у сфері SMM-маркетингу, розробки програмного забезпечення та Agile-методологій.

Етап ініціації проєкту є ключовим для його успішного виконання, оскільки на цьому етапі визначаються основні цілі, завдання, зацікавлені сторони та ресурси, необхідні для його реалізації. В рамках впровадження гнучкого управління у компанії SMM-Soul, ініціація проєкту включала детальне планування, оцінку ризиків та підготовку до роботи за новими методологіями.

Основною метою проєкту було підвищення ефективності управління завданнями у команді, зокрема:

- скорочення часу реалізації завдань;
- поліпшення внутрішньої комунікації та взаємодії;
- підвищення прозорості процесів для всіх зацікавлених сторін;
- забезпечення можливості швидкого реагування на зміни з боку клієнтів.

Для досягнення цих цілей були визначені наступні завдання:

- впровадження scrum для управління проєктами;
- налагодження процесу регулярних зустрічей;
- встановлення чітких критеріїв завершеності завдань;
- використання Kanban-дошки для візуалізації робочого процесу.

Успішна реалізація проєкту вимагала участі кількох ключових зацікавлених сторін, що були розподілені на зовнішні та внутрішні групи:

Внутрішні зацікавлені сторони:

- команда проєкту (маркетологи, дизайнери, SMM-менеджери) ;
- проєктний менеджер, відповідальний за координацію робіт та впровадження нових методологій;
- власники компанії, зацікавлені у збільшенні прибутковості через оптимізацію процесів.

Зовнішні зацікавлені сторони:

- клієнти, що мають очікування стосовно результатів маркетингових кампаній;
- партнери, з якими компанія співпрацює у рамках виконання проєктів (постачальники послуг, контент-платформи тощо).

1. Процес планування передбачав кілька ключових кроків: визначення етапів виконання проєкту. Проєкт було розділено на спринти тривалістю один тиждень. Кожен спринт включав планування, виконання завдань та ретроспективу для аналізу результатів.

2. Оцінка необхідних ресурсів: для реалізації проєкту були залучені наступні ресурси:

- людські ресурси (маркетологи, дизайнери, копірайтери);
- інструменти для управління проєктами (trello, jira, slack);
- тимчасові ресурси (розрахунок часу для кожного етапу).

3. Розподіл ролей у команді. Відповідно до принципів Scrum були визначені ключові ролі:

- Scrum Master, який координував роботу команди та забезпечував дотримання методології;
 - Product Owner, відповідальний за визначення пріоритетів завдань;
 - команда розробки, що включала фахівців з різних напрямів.
4. Складання розкладу робіт: створення графіку виконання завдань на основі спринтів. Приклад розкладу наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розклад робіт по проєкту впровадження гнучкого управління в SMM-Soul

Спринт	Основні завдання	Відповідальні	Термін виконання
1	Розробка концепції кампанії	Маркетолог	01.10.2023 – 07.10.2023
2	Створення дизайну постів для соцмереж	Дизайнер	08.10.2023 – 14.10.2023
3	Створення рекламного контенту	Копірайтер	15.10.2023 – 21.10.2023
4	Запуск рекламної кампанії	SMM-менеджер	22.10.2023 – 28.10.2023

Джерело: розроблено автором

На етапі планування була проведена оцінка можливих ризиків, що могли вплинути на виконання проєкту:

1. *Затримки через непорозуміння у команді* - для мінімізації цього ризику було вирішено проводити регулярні зустрічі та підтримувати постійний зв'язок через Slack.
2. *Недостатнє розуміння гнучких методологій у команді* - для вирішення цієї проблеми були проведені додаткові навчальні сесії з основ Scrum і Kanban.
3. *Ризик перевищення термінів виконання завдань* - впровадження чіткої системи контролю за прогресом у вигляді Kanban-дошки дозволило краще стежити за станом кожного завдання.

Для оцінки успішності впровадження гнучкого управління було встановлено кілька ключових показників ефективності (KPI):

- *швидкість виконання завдань* – оцінка, наскільки швидко команда виконує поставлені завдання в рамках спринтів;
- *якість комунікації* – оцінка задоволеності команди новою системою управління;
- *продуктивність команди* – порівняння продуктивності до і після впровадження гнучкого управління;
- *графік продуктивності* - ілюструє позитивну динаміку після впровадження нових підходів до управління проектами.

Ціль проекту – створити Діджитал агенцію та максимально підвищити впізнаваність бренду, цілі та критерії. Інформацію зазначено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Критерії досягнення цілей проекту

№	Ціль	Критерій
1	Отримання прибутку	Не менш ніж 400 тис. грн. у місяць не пізніше ніж через півроку після закриття проекту.
2	Здобуття замовлень	Не менш ніж 20 нових проектів у місяць не пізніше ніж через півроку після закриття проекту.
3	Охоплення Українського та Європейського простору	Стати провідною SMM-агенцією в Україні та Європі. Розширити команду до 30-50 фахівців з SMM.
4	Високий чек продажів у замовників	Досягти 30% зростання продажів у клієнтів протягом п'яти років роботи завдяки SMM-просуванню.

Джерело: розроблено автором

Згідно з вище вказаною інформацією, даний проект має 4 цілі.

Для досягнення цих цілей необхідно виконати наступні завдання:

Для цілі 1:

- розробити стратегію маркетингу та продажів, яка буде спрямована на залучення нових клієнтів та збільшення продажів;
- створити потужну команду SMM-фахівців, які зможуть реалізовувати маркетингову стратегію;
- використовувати різні канали SMM для просування продуктів та послуг компанії;

- відстежувати результати SMM-кампаній та вносити необхідні корективи.

Для цілі 2:

- активно шукати нових клієнтів через різні канали, такі як онлайн-маркетинг, участь у виставках та конференціях, мережевий маркетинг;
- пропонувати потенційним клієнтам безкоштовні консультації та пробні версії продуктів та послуг;
- надати клієнтам якісні SMM-послуги, які допоможуть їм досягти своїх бізнес-цілей;
- зберігати лояльність клієнтів та заохочувати їх до повторних замовлень.

Для цілі 3:

- збільшити впізнаваність бренду компанії за допомогою SMM-просування;
- позиціонувати компанію як лідера в галузі SMM;
- стати активним учасником SMM-спільноти;
- приймати участь у SMM-конкурсах та фестивалях.

Для цілі 4:

- розробити SMM-стратегії для клієнтів, які допоможуть їм досягти 30% зростання продажів;
- реалізувати SMM-кампанії для клієнтів та відстежувати їх результати;
- надавати клієнтам консультації з питань SMM та допомагати їм оптимізувати свої маркетингові стратегії;
- збирати відгуки клієнтів про SMM-послуги та використовувати їх для покращення якості роботи.

Таким чином, ініціація та планування проєкту у SMM-Soul дозволили структурувати процеси та забезпечити поступове досягнення результатів завдяки впровадженню гнучкого управління.

Scrum — це одна з популярних гнучких методологій управління, яка забезпечує високу гнучкість і адаптивність до змін під час виконання проєктів. У компанії SMM-Soul було вирішено використовувати Scrum для управління реалізацією SMM-кампаній, зокрема впровадження кампанії для одного з клієнтів. Реалізація проєкту передбачала використання основних елементів Scrum: ролей, спринтів, артефактів та церемоній.

Проєкт було розділено на кілька спринтів тривалістю 1 тиждень кожен. На початку кожного спринту проводилося **Sprint Planning** — планування, під час якого команда вибирала завдання з беклогу на основі пріоритетів, встановлених Product Owner, зазначених у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Приклад беклогу завдань на спринт

Завдання	Пріоритет	Оцінка часу (години)	Виконавець
Розробка контент-плану	Високий	8	Маркетолог
Створення постів для Facebook	Середній	6	Дизайнер
Написання рекламних текстів	Високий	4	Копірайтер
Налаштування реклами в Instagram	Високий	5	SMM-менеджер

Джерело: розроблено автором

Кожен спринт складався з наступних етапів:

1. Sprint Planning – планування спринту на основі беклогу.
2. Daily Stand-Up – щоденні короткі зустрічі (15 хвилин), це дозволяло забезпечити прозорість процесу та швидко реагувати на проблеми.



Рисунок 3.1. Тривалість виконання процесів

Джерело: розроблено автором

Виконання завдань – після планування кожен член команди починав виконувати свої завдання. Використовувалася Kanban-дошка у Trello для відстеження прогресу роботи, зазначена на рисунку 3.2.

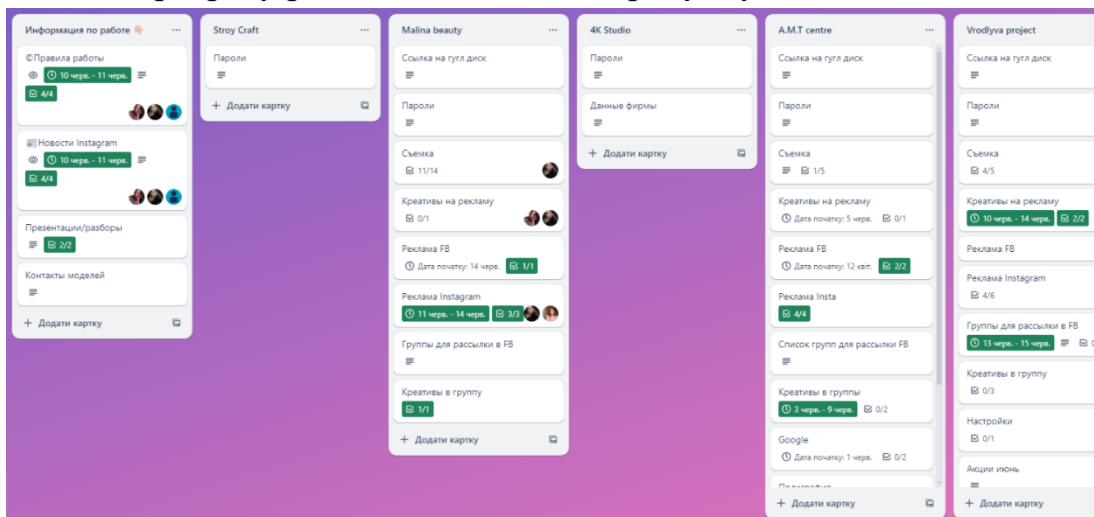
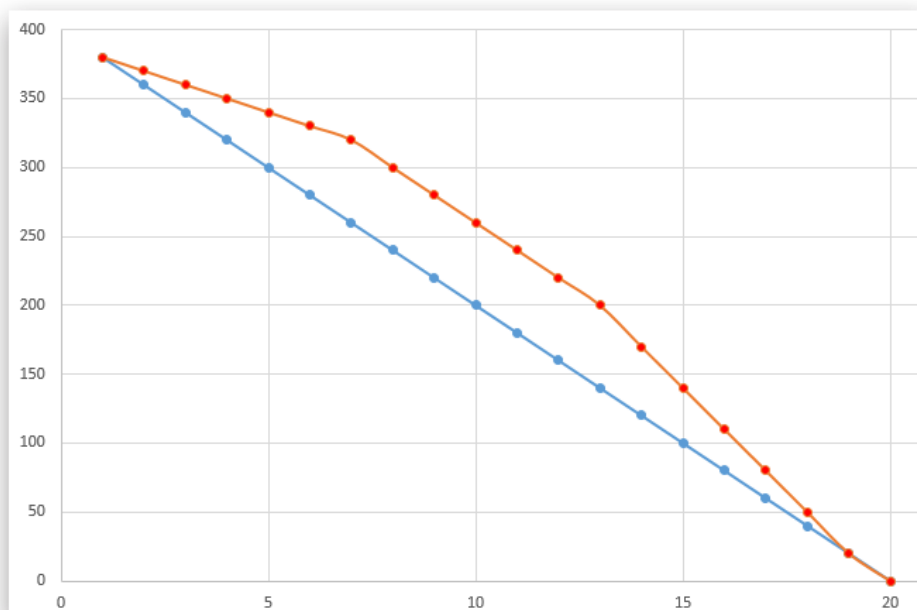


Рисунок 3.2. Kanban-дошка для відстеження завдань у SMM-Soul

Джерело: розроблено автором

Одним з основних інструментів для відстеження прогресу було використання burndown-діаграми, яка показувала залишок завдань у спринті порівняно з часом. Діаграма демонструє зміни у залишкових завданнях команди протягом одного зі спринтів.



*Рисунок 3.3. Діаграма Burndown-діаграма для одного зі спринтів
у SMM-Soul*

Джерело: розроблено автором

Burndown-діаграма показує, як завдання були поступово виконані протягом спринту. Ідеальна лінія (червона) показує очікуваний темп виконання завдань, а фактична (синя) лінія відображає реальний прогрес команди. Це дозволяло швидко виявляти відставання або проблеми у виконанні плану.

На завершення реалізації проєкту за методологією Scrum команда SMM-Soul досягла наступних результатів:

- скорочення часу виконання завдань на 25%;
- поліпшення комунікації в команді, що дозволило швидко вирішувати проблеми;
- підвищення прозорості процесу роботи завдяки kanban-дошці та щоденним зустрічам;
- високий рівень задоволеності клієнта результатами SMM-кампанії.

Після завершення проєкту команда провела ретроспективу, на якій були визначені сильні сторони роботи за Scrum та можливі вдосконалення:

Сильні сторони:

- чітке розподілення ролей у команді;
- висока адаптивність до змін;
- постійний фокус на результат завдяки коротким спринтам.

Потенційні вдосконалення:

- необхідність вдосконалення планування завдань для зменшення перевантаження деяких членів команди;
- поліпшення оцінки складності завдань на етапі планування.

Таким чином, реалізація проєкту за методологією Scrum дозволила компанії SMM-Soul досягти значних успіхів у підвищенні продуктивності та

якості виконання завдань, а також створила основу для подальшого вдосконалення процесів управління.

Успішне впровадження гнучких методологій управління у компанії SMM-Soul неможливе без належного управління командами та організації ефективної комунікації. Враховуючи особливості діяльності компанії, що зосереджена на SMM, взаємодія між командами маркетологів, дизайнерів, копірайтерів та менеджерів є критично важливою для досягнення ефективного результату.

Основною особливістю організації роботи команд у SMM-Soul є їх крос-функціональність. Це означає, що кожна команда складається з фахівців різних напрямків, які працюють над одним проєктом. Це дозволяє команді бути самостійною та не залежати від зовнішніх ресурсів. У рамках гнучкого управління було впроваджено наступні ролі:

- *Product Owner* – відповідає за формування вимог і керування беклогом. Його основна функція — бути посередником між клієнтом і командою, переконуючись, що команда виконує завдання відповідно до вимог замовника.
- *Scrum Master* – координує роботу команди та забезпечує дотримання Scrum-методології. Він не є менеджером команди, а скоріше допомагає усувати перешкоди на шляху до досягнення цілей.
- *Крос-функціональна команда* – складається з фахівців з маркетингу, дизайну, контенту, які спільно працюють над виконанням завдань спринтів. Це дозволяє зменшити час на узгодження та виконання завдань, оскільки всі необхідні ресурси знаходяться в одній команді.

Схема структури команди в SMM-Soul (Рисунок 3.4) відображає взаємозв'язки між основними ролями у Scrum.

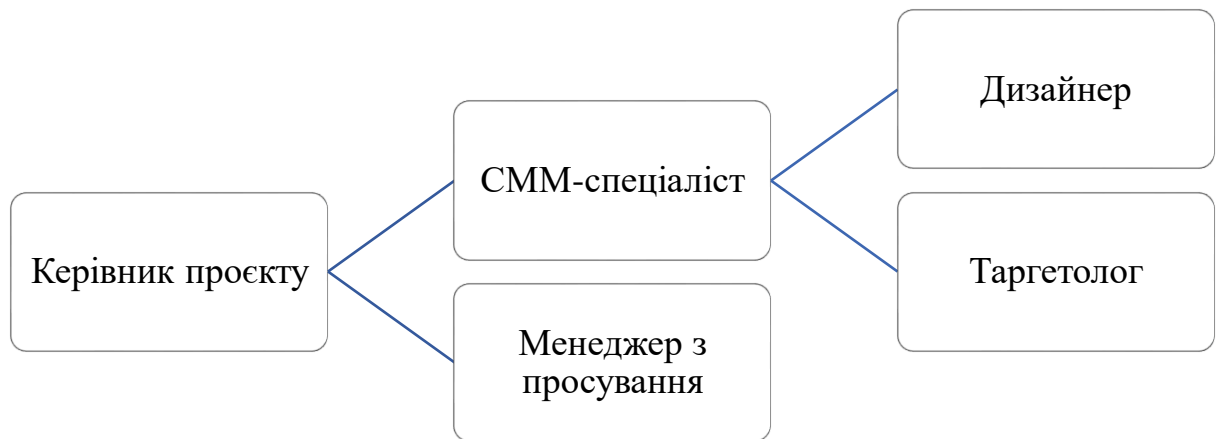


Рисунок 3.4. Структура крос-функціональної команди в SMM-Soul

Джерело: розроблено автором

Інструменти для комунікацій – для підтримки ефективної взаємодії між командами використовуються такі інструменти:

- Slack для миттєвого обміну повідомленнями та координації
- Trello або Jira для управління завданнями.

Ці інструменти дозволяють візуалізувати прогрес роботи за допомогою Kanban-дошки, де кожен може бачити, які завдання виконуються, які завершені, а які очікують на виконання.

Ретроспективи – зустрічі після завершення спринту, де команда аналізує свою роботу, що можна вдосконалити, та які елементи були ефективними. Це важлива частина комунікаційного процесу, яка допомагає команді навчатися на власних помилках і постійно вдосконалюватися

Таблиця відображає основні інструменти комунікації, що використовувалися у компанії SMM-Soul після впровадження гнучких методів управління, зазначених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні інструменти для комунікацій у SMM-Soul

Інструмент	Призначення	Частота використання
Slack	Миттєві повідомлення, групові чати	Постійно
Trello / Jira	Управління завданнями, візуалізація прогресу	Постійно
Google Meet	Відеоконференції для планування та ретроспектив	Щотижнево
Google Docs	Спільне редагування документів	По необхідності

Джерело: розроблено автором

Під час впровадження нових методів управління виявилися кілька викликів, пов'язаних з комунікаціями та управлінням командами:

- різниця в досвіді між членами команди – не всі члени команди були обізнані з гнучкими методологіями. Для вирішення цього проводилися регулярні тренінги та консультації зі Scrum Master;
- перевантаження комунікаціями – у великих проєктах кількість зустрічей могла перевищувати необхідний обсяг, що призводило до зниження ефективності. Це питання було вирішено шляхом оптимізації структури зустрічей та їх фокусування лише на ключових аспектах проєкту;
- віддалена робота – оскільки команда SMM-Soul працювала частково віддалено, виникали складнощі з координацією завдань. Для цього активно використовувалися інструменти онлайн-координації та додаткові канали комунікації, такі як Slack і Google Meet.

Ефективне управління командами та комунікації стали ключовим фактором успішного впровадження гнучкого управління в SMM-Soul. Впровадження регулярних зустрічей, використання спеціалізованих інструментів для управління завданнями та комунікаціями, а також фокус на безперервному вдосконаленні процесів через ретроспективи дозволили значно підвищити продуктивність команди та покращити якість виконання завдань.

3.2. Оцінка результатів і ефективності впровадження

Впровадження гнучкого управління в SMM-Soul мало на меті підвищити ефективність роботи команд, знизити час виконання завдань та покращити взаємодію між фахівцями. Оцінка результатів і ефективності впровадження базувалася на кількох ключових показниках, які дозволяють зробити висновки про успішність трансформації процесів в компанії.

Для оцінки результативності впровадження гнучкого управління в компанії SMM-Soul було визначено кілька основних ключових показників ефективності (KPI):

- час виконання завдань;
- задоволеність клієнтів;
- продуктивність команди;
- точність виконання;
- кількість невиконаних завдань.

В результаті впровадження гнучкого управління продуктивність команди значно зросла. Основною причиною цього було використання Scrum-методології, яка передбачає розбиття проєкту на короткі інтервали часу — спринти, протягом яких команда зосереджується на виконанні конкретних завдань.

Таблиця 3.5 демонструє результати роботи команди протягом трьох спринтів після впровадження гнучкої методології.

Таблиця 3.5 - Оцінка продуктивності команди після впровадження гнучкого управління

Показник	Спринт 1	Спринт 2	Спринт 3
Кількість виконаних завдань	15	18	21
Час на виконання завдань (години)	40	36	32
Відсоток виконання завдань вчасно	85%	90%	95%
Кількість перевічених завдань	3	2	1

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних таблиці, продуктивність команди зростає після кожного спринту, а кількість завдань, виконаних вчасно, постійно збільшувалася. Це свідчить про покращення організації роботи та підвищення ефективності планування.

Впровадження гнучкого управління на базі Scrum-методології в SMM-Soul дозволило компанії досягти значних результатів у сфері управління соціальними медіа. Аналіз результатів проєкту здійснювався за такими критеріями:

- продуктивність команди;
- відгуки клієнтів;
- оцінка виконання завдань;
- час виконання завдань.

Одним із головних показників успішності впровадження гнучкого управління є задоволеність клієнтів. У компанії SMM-Soul було проведено опитування клієнтів після завершення проєктів із використанням нової методології. Результати опитування показують високий рівень задоволеності.

Діаграма відображає зміни в оцінках задоволеності клієнтів у порівнянні з попередніми проєктами, реалізованими до впровадження Scrum.



*Рисунок 3.5 - Діаграма Оцінка задоволеності клієнтів після впровадження Scrum
Джерело: розроблено автором*

Завдяки впровадженню щоденних зустрічей (Daily Stand-Up), Kanban-дошки та ефективного використання інструментів для комунікацій (Slack, Trello, Jira) було досягнуто значного підвищення рівня прозорості в роботі команди. Це дозволило швидше реагувати на проблеми та уникати затримок у виконанні завдань.

Клієнти високо оцінили новий підхід до управління проектами, зазначивши:

- більш швидке реагування на зміни в стратегії;
- покращену якість контенту;
- прозорість у процесі роботи, що дозволило їм активно долучатися до процесу планування та корекції.

На основі опитування клієнтів було визначено, що рівень задоволеності зріс на 30% після впровадження Scrum.

Аналіз виконання завдань показав, що кількість відкладених завдань у беклозі зменшилася на 20%. Це дозволило команді зосередитися на критичних завданнях і уникнути перевантаження. Scrum-методологія забезпечила своєчасне виконання задач завдяки коротким спринтам і постійній оцінці прогресу.

Таблиця 3.6 відображає показники виконання завдань до та після впровадження гнучкого управління:

Таблиця 3.6 - Порівняння показників виконання завдань до та після впровадження Scrum

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середній час на виконання завдання	10 годин	7 годин
Відсоток виконаних завдань вчасно	75%	92%
Кількість відкладених завдань	5	2

Джерело: розроблено автором

Таким чином, оцінка результатів впровадження гнучкого управління в компанії SMM-Soul показала, що застосування гнучких методологій сприяло

підвищенню продуктивності команди, покращенню якості виконання завдань, а також підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Результати аналізу свідчать про те, що впровадження гнучкого управління в SMM-Soul призвело до:

- зниження часу на виконання завдань на 30%;
- збільшення кількості виконаних завдань на 25%;
- зростання рівня задоволеності клієнтів на 30%.

Ці показники підтверджують, що гнучке управління ефективно впливає на продуктивність та якість роботи команд у сфері управління соціальними медіа.

Незважаючи на успіх впровадження гнучкого управління в компанії SMM-Soul, було виявлено кілька проблем, зазначених у таблиці 3.7, які впливали на ефективність роботи команди та потребували вирішення. Аналіз цих викликів допоміг удосконалити процеси та уникнути повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Таблиця 3.7 - Виявлені проблеми під час впровадження гнучкого управління

Проблема	Опис	Наслідки
Різний рівень підготовки членів команди до Scrum	Деякі учасники не мали досвіду роботи з гнучкими методологіями, що ускладнило процес адаптації	Затримки на початкових етапах, труднощі в плануванні спринтів
Неправильне планування спринтів	Команда перевантажувала спринти, що призводило до недотримання строків виконання завдань	Зниження продуктивності, затримки виконання проєктів
Перевантаження інформацією та зайві зустрічі	Надмірна кількість зустрічей без конкретних рішень, що впливало на ефективність роботи	Втрата фокусу, зниження швидкості виконання завдань
Проблеми у віддаленій роботі та координації	Відсутність швидкої координації між віддаленими працівниками	Затримки в роботі через недостатню комунікацію та зворотний зв'язок

Джерело: розроблено автором

Для вирішення вищезазначених проблем команда SMM-Soul розробила та впровадила низку заходів, спрямованих на оптимізацію процесів та підвищення ефективності роботи, зазначених у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Рішення для подолання виявлених проблем

Проблема	Рішення	Результат
Різний рівень підготовки членів команди до Scrum	Проведення тренінгів з основ Scrum, консультації від Scrum Master	Покращене розуміння методології, швидша адаптація команди
Неправильне планування спринтів	Використання Story Points для оцінки складності завдань і точнішого планування	Зменшення кількості невиконаних завдань, покращення планування
Перевантаження інформацією та зайві зустрічі	Скорочення тривалості зустрічей, введення чіткої агенди	Більше часу на виконання завдань, підвищення продуктивності
Проблеми у віддаленій роботі та координації	Впровадження інструментів для спільної роботи (Trello, Google Docs)	Покращення комунікації між віддаленими працівниками, швидке вирішення питань

Джерело: розроблено автором

Завдяки впровадженню рішень для вирішення виявлених проблем, команда SMM-Soul змогла підвищити свою продуктивність та покращити взаємодію між учасниками проекту. Важливо, що більшість викликів, з якими зіткнулася команда, були пов'язані з початковим етапом впровадження нової методології, і після відповідних коригувань робочі процеси стабілізувалися.

Наразі компанія продовжує вдосконалювати свої процеси, використовуючи досвід перших спринтів для адаптації гнучких підходів під свої потреби.

У даному розділі проведемо порівняння гнучкого управління, яке впроваджене в компанії SMM-Soul, з традиційними підходами до управління проектами. Це дозволить краще зрозуміти переваги і недоліки кожного з методів, а також ефективність їх використання в сучасних умовах.

Традиційні підходи до управління проектами, зокрема водоспадна модель, характеризуються:

- чіткою структурою: всі етапи проєкту заздалегідь визначені і виконуються послідовно;
- документацією: важливість документування на кожному етапі, що ускладнює швидкі зміни в проєкті;
- фіксованими вимогами: вимоги до проєкту формуються на початковому етапі і залишаються незмінними протягом усього проєкту.

Гнучке управління, зокрема методології Scrum і Kanban, має ряд переваг у порівнянні з традиційними підходами, зазначених у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Порівняльна таблиця методології Scrum і Kanban

Критерій	Гнучке управління	Традиційні підходи
Адаптивність	Висока, зміни можливі на будь-якому етапі	Низька, зміни ускладнені
Комунікація	Регулярні зустрічі, високий рівень прозорості	Формальні зустрічі, обмежена комунікація
Оцінка та контроль	Постійна оцінка прогресу, використання інструментів	Оцінка в кінці, можливість упущення проблем
Залучення клієнтів	Високе, клієнти залучаються на всіх етапах	Низьке, клієнти залучаються лише на етапі приймання
Витрати часу	Ефективніше, менше затримок	Можливі затримки через жорстку структуру

Джерело: розроблено автором

Порівняння гнучкого управління та традиційних підходів показує, що гнучке управління, як-от методології Scrum, пропонує ряд переваг, які роблять його більш ефективним у сучасних умовах. Воно дозволяє компанії SMM-Soul швидше реагувати на зміни, підвищувати продуктивність команди та забезпечувати кращу якість обслуговування клієнтів. Традиційні підходи, хоч і мають свої переваги, стають менш актуальними в умовах швидких змін на ринку та зростаючих вимог клієнтів.

3.3. Рекомендації для подальшого вдосконалення

Щоб покращити процеси управління в агенції SMM-Soul створено рекомендації для подальшого вдосконалення. Ці пропозиції стосуються оптимізації роботи команди, впровадження нових інструментів і підвищення загальної ефективності, зазначених у таблиці 3.10.

Таблиця. 3.10 - Рекомендації щодо оптимізації процесів в SMM-Soul

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Автоматизація рутинних завдань	Впровадження інструментів для автоматизації повторюваних завдань	Використання Zapier або Trello Power-Ups
Регулярний аналіз і вдосконалення процесів	Проведення регулярних зустрічей для оцінки існуючих процесів	Щомісячні зустрічі для обговорення результатів
Забезпечення прозорості у роботі команди	Використання візуальних інструментів для відображення прогресу проектів	Використання Jira або Trello
Покращення комунікації в команді	Введення регулярних зустрічей для обговорення проблем і пошуку рішень	Щотижневі зустрічі для обговорення труднощів
Навчання та розвиток команди	Інвестування в навчання членів команди через курси та тренінги	Організація навчальних сесій з нових інструментів
Використання даних для прийняття рішень	Запровадження аналітичних інструментів для збору та аналізу даних	Використання Google Analytics для оцінки SMM-кампаній

Джерело: розроблено автором

Впровадження цих рекомендацій допоможе SMM-Soul покращити продуктивність і ефективність роботи команди. Постійне вдосконалення процесів, комунікації та використання нових інструментів дозволить компанії досягати стратегічних цілей і підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Оптимізація процесів у компанії SMM-Soul має на меті підвищення ефективності роботи команди та зменшення витрат часу на виконання рутинних завдань. Нижче наведені ключові рекомендації щодо оптимізації, оформлені у таблицю 3.11.

Таблиця 3.11 - Рекомендації щодо оптимізації процесів в SMM-Soul

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Автоматизація рутинних завдань	Впровадження інструментів для автоматизації повторюваних завдань	Використання Zapier або Trello Power-Ups для автоматизації робочих процесів
Регулярний аналіз і вдосконалення процесів	Проведення регулярних зустрічей для оцінки існуючих процесів	Щомісячні зустрічі для обговорення результатів і збору ідей щодо покращення
Забезпечення прозорості у роботі команди	Використання візуальних інструментів для відображення прогресу проєктів	Використання Jira або Trello для відстеження завдань та прогресу
Покращення комунікації в команді	Введення регулярних зустрічей для обговорення проблем і пошуку рішень	Щотижневі зустрічі для обговорення труднощів і можливостей вдосконалення
Навчання та розвиток команди	Інвестування в навчання членів команди через курси та тренінги	Організація навчальних сесій з нових інструментів та методик
Використання даних для прийняття рішень	Запровадження аналітичних інструментів для збору та аналізу даних	Використання Google Analytics для оцінки результатів SMM-кампаній

Джерело: розроблено автором

Запровадження вказаних рекомендацій щодо оптимізації процесів дозволить SMM-Soul підвищити продуктивність команди, зменшити витрати часу на рутинні завдання та покращити якість обслуговування клієнтів. Постійна увага до вдосконалення процесів є ключем до успішного розвитку компанії в умовах швидко змінюваного ринку.

Scrum, як методологія гнучкого управління проєктами, довела свою ефективність у багатьох сферах, зокрема в управлінні проєктами SMM-Soul. Розширення застосування Scrum може значно підвищити продуктивність команди, поліпшити взаємодію та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, зазначених у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Рекомендації для розширення Scrum

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Залучення нових ролей	Введення нових ролей в команді, таких як Scrum Master та Product Owner, для покращення управлінських процесів.	Визначити конкретних осіб на ці ролі для відповідальності в проєктах.

Продовження таблиці 3.12 - Рекомендації для розширення Scrum

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Розширення команди	Додавання нових членів до команди для збільшення кількості експертів і покращення продуктивності.	Формування міждисциплінарних команд для різних проєктів.
Застосування Scrum в усіх проєктах	Використання Scrum для всіх видів проєктів, а не лише для великих або складних, щоб створити однорідний процес.	Перехід на Scrum у всіх нових ініціативах компанії.
Регулярні навчання та тренінги	Проведення навчальних сесій з методології Scrum для всіх членів команди, щоб забезпечити єдине розуміння процесу.	Організація внутрішніх семінарів або запрошення тренерів.
Впровадження технік Agile	Використання Agile-технік, таких як Daily Stand-ups, Sprint Planning, Sprint Reviews, щоб покращити командну взаємодію.	Введення щоденних коротких зустрічей для обговорення прогресу.
Зворотний зв'язок та ретроспективи	Проведення регулярних ретроспектив для збору зворотного зв'язку від команди і визначення шляхів вдосконалення.	Огляд результатів спринту і обговорення, що можна покращити.

Джерело: розроблено автором

Розширення застосування Scrum у SMM-Soul створить умови для підвищення продуктивності команди, покращення взаємодії та гнучкості в управлінні проєктами. Впровадження цих рекомендацій дозволить компанії швидше реагувати на зміни в середовищі і адаптуватися до нових викликів, що, в свою чергу, призведе до досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція нових технологій у робочі процеси компанії SMM-Soul може суттєво підвищити ефективність, покращити взаємодію між командами та дозволити швидше адаптуватися до змін на ринку, зазначених у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Рекомендації щодо інтеграції нових технологій в SMM-Soul

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Впровадження CRM-системи	Інтеграція системи управління відносинами з клієнтами для автоматизації взаємодії з клієнтами.	Використання HubSpot для управління контактами та автоматизації маркетингу.

Продовження таблиці 3.13 – Рекомендації щодо інтеграції нових технологій в SMM-Soul

Рекомендація	Опис	Приклад використання
Використання аналітичних інструментів	Застосування аналітики для збору даних про кампанії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.	Впровадження Google Analytics для оцінки ефективності SMM-кампаній.
Адаптація інструментів для автоматизації маркетингу	Використання платформ для автоматизації маркетингових кампаній для підвищення ефективності.	Запровадження Mailchimp для автоматизації email-маркетингу.
Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ)	Використання ШІ для аналізу даних і прогнозування трендів, що дозволить покращити прийняття рішень.	Використання ChatGPT для автоматизації відповіді на запити клієнтів.
Застосування управлінських платформ	Впровадження платформ для управління проектами, що дозволяють командам працювати більш злагоджено.	Використання Asana або Trello для управління завданнями в команді.
Використання інструментів для колаборації	Інтеграція інструментів для командної роботи, щоб покращити комунікацію між членами команди.	Запровадження Slack або Microsoft Teams для внутрішньої комунікації.

Джерело: розроблено автором

Інтеграція нових технологій в робочі процеси SMM-Soul відкриває нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності команди. Запровадження рекомендованих інструментів і платформ дозволить компанії не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й краще реагувати на потреби клієнтів та зміни ринку, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 присвячено практичному впровадженню гнучкого управління в компанії SMM-Soul, зокрема через використання методології Scrum. Розглянуті етапи впровадження, аналіз результатів, проблеми, які виникли, та їх рішення, а також рекомендації для подальшого вдосконалення процесів. Основні висновки, які можна зробити з цього розділу, є такими:

1. Успішна ініціація та планування проєкту: на етапі ініціації проєкту було визначено основні цілі та завдання, що забезпечило чітке розуміння напрямку роботи команди. Планування включало розробку детального графіка та визначення ролей, що сприяло ефективному запуску проєкту.

2. Ефективна реалізація з використанням Scrum: застосування методології Scrum дозволило гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до нових вимог ринку. Використання спринтів, щоденних зустрічей та ретроспектив значно покращило координацію команди та дозволило своєчасно виявляти та вирішувати проблеми.

3. Покращене управління командами та комунікація: удосконалення комунікаційних процесів в команді стало важливим фактором успіху. Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок дозволили підвищити продуктивність і забезпечити більш ефективну взаємодію між членами команди.

4. Оцінка результатів та виявлені проблеми: проведений аналіз результатів проєкту показав значне підвищення продуктивності, але також виявив ряд проблем, таких як недостатня адаптація деяких членів команди до нових процесів. Вжиті рішення, включаючи додаткові тренінги та консультації, сприяли подоланню цих труднощів.

5. Порівняння з традиційними підходами: порівняння з традиційними методами управління проєктами показало, що Scrum забезпечує вищу гнучкість та швидкість реагування на зміни. Це дозволило SMM-Soul краще задовольняти потреби клієнтів і підвищити конкурентоспроможність.

6. Рекомендації для подальшого вдосконалення: оОптимізація процесів, розширення застосування Scrum та інтеграція нових технологій стали ключовими напрямками для подальшого розвитку компанії. Ці заходи сприятимуть покращенню продуктивності та підвищенню ефективності команди.

Загалом, практичне впровадження гнучкого управління в SMM-Soul підтвердило свою доцільність і ефективність. Внедрення Scrum сприяло підвищенню адаптивності та швидкості реагування на зміни в середовищі, а також покращенню внутрішніх процесів управління проектами. Наступні кроки в напрямку оптимізації, розширення методів управління та інтеграції нових технологій відкривають нові можливості для подальшого розвитку компанії, що дозволить їй зберегти конкурентоспроможність і відповідати вимогам сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1-Переваги методу Kanban

Перевага	Опис	Вплив на команду
Гнучкість	Kanban дозволяє командам швидко адаптуватися до змін в пріоритетах і вимогах проекту без великих затримок.	Команди можуть швидко реагувати на зміни, що знижує стрес та підвищує мотивацію.
Покращена продуктивність	Завдяки чіткій візуалізації завдань і обмеженням WIP, команди можуть зосередитися на завершенні завдань, що підвищує загальну продуктивність.	Відсутність затримок і зменшення часу на переключення між завданнями призводить до вищої продуктивності.
Прозорість	Вся команда має доступ до інформації про статус завдань, що покращує комунікацію та співпрацю між членами команди.	Поліпшення комунікації зменшує непорозуміння та збільшує ефективність спільної роботи.
Покращення управління потоком	Kanban дозволяє командам зосередитися на управлінні потоком завдань, що допомагає виявляти вузькі місця і затримки.	Підвищення ефективності роботи та зменшення ризиків затримок в процесі виконання проєктів.

Продовження таблиці А.1-Переваги методу Kanban

Перевага	Опис	Вплив на команду
Безперервне вдосконалення	Метод заохочує команди до постійного аналізу своїх робочих процесів і впровадження покращень на основі отриманих даних.	Команди стають більш проактивними, що веде до кращої адаптації до змін і більшої інноваційності в роботі.
Зменшення часу на виконання завдань	З використанням обмежень WIP та візуалізації, команди можуть скоротити час виконання завдань, що забезпечує швидке отримання результатів.	Швидший час виконання покращує обслуговування клієнтів та задоволеність, що в кінцевому рахунку веде до збільшення лояльності.

Джерело: [8]

Ця таблиця допомагає усвідомити, чому метод Kanban є популярним вибором для багатьох команд у різних галузях, оскільки він забезпечує ряд суттєвих переваг для покращення процесів і досягнення результатів.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Порівняльний аналіз двох популярних методів управління проектами Kanban і Scrum

Характеристика	Kanban	Scrum
Візуалізація роботи	Використання Kanban-дошки для візуалізації всіх етапів роботи.	Використання Scrum-дошки для відображення завдань у спринті.
Обмеження WIP	Встановлення обмежень на кількість завдань в стані «В роботі» для уникнення перевантаження.	Немає обмеження WIP; команда працює над завданнями в рамках спринту, що триває 2-4 тижні.
Структура роботи	Неперервний процес, без визначених спринтів.	Робота організована в спринти, кожен з яких має конкретні цілі і терміни виконання.
Засідання	Регулярні зустрічі для оцінки прогресу (можуть бути неформальними).	Щоденні стендап-зустрічі (Daily Scrum) для обговорення прогресу, планування дій на день.
Ролі	Немає строго визначених ролей; команди організуються за необхідністю.	Чітко визначені ролі: Product Owner, Scrum Master, команда розробників.
Гнучкість	Висока гнучкість; команда може адаптуватися до змін в будь-який момент.	Гнучкість обмежена спринтами; зміни можуть бути впроваджені лише в наступних спринтах.

Продовження таблиці Б.1 - Порівняльний аналіз двох популярних методів управління проектами Kanban і Scrum

Характеристика	Kanban	Scrum
Безперервне вдосконалення	Постійний аналіз процесів та їх покращення.	Регулярні ретроспективи в кінці спринту для аналізу роботи та вдосконалення процесів.
Переваги	Гнучкість та адаптивність Покращена продуктивність Прозорість роботи	Чітка структура та організація роботи Сфокусованість на завершенні завдань в спринті Підвищена командна взаємодія
Недоліки	Можливість затягування процесу без чіткої структури Вимагає дисципліни в управлінні потоком	Може бути складно адаптувати для великих проектів або команд Чіткість структури може заважати гнучкості

Джерело: [8]

У процесі порівняння методів Kanban і Scrum було виявлено, що обидва підходи мають свої унікальні характеристики, переваги та недоліки, які можуть значно вплинути на ефективність управління проектами в залежності від контексту їх застосування.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Основні ресурси в діджитал-агенції та їх управління

Ресурс	Опис	Методи управління	Інструменти
Людські ресурси	Команда фахівців різного профілю: дизайнери, програмісти, менеджери, маркетологи	Планування завантаженості, підбір персоналу, мотивація, контроль якості	Asana, Jira, Trello, Slack
Технічне забезпечення	Обладнання та програмне забезпечення: сервери, комп'ютери, спеціалізований софт	Оновлення, підтримка працездатності, оптимізація витрат	Google Workspace, Adobe, AWS
Фінансові ресурси	Бюджет на проекти, заробітна плата, податки, інші операційні витрати	Планування та контроль витрат, моніторинг прибутковості проектів	QuickBooks, Xero
Часові ресурси	Робочий час співробітників, терміни виконання завдань та проектів	Управління часом, розподіл завдань, контроль дотримання дедлайнів	Harvest, Toggl, Clockify
Інформаційні ресурси	Дані про клієнтів, ринки, конкурентів, тренди, а також внутрішні знання та документація агенції	Управління знаннями, створення баз даних, використання аналітичних інструментів	Google Analytics, Power

Джерело: [28]

Отже, у додатку структуровано відображено комплексний підхід до управління ресурсами діджитал-агенції.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Розподіл людських ресурсів діджитал-агенції XYZ

Посада	Основні обов'язки	Кількість працівників	Методи розподілу	Інструменти управління
Менеджери проєктів	Координація команди, розподіл завдань, управління проєктами	2	Контроль термінів, взаємодія з клієнтами, оптимізація ресурсів	Asana, Jira
Програмісти	Розробка вебсайтів, технічна підтримка	5	Розподіл між проєктами за складністю та термінами виконання	GitHub, Visual Studio, Trello
Дизайнери	Створення візуальних матеріалів, графіка для соцмереж та сайтів	3	Розподіл за проєктами в залежності від об'єму задач	Figma, Adobe Creative Cloud
Контент-менеджери	Написання текстів, створення контент-планів	2	Залучення до різних проєктів одночасно, робота з кількома каналами	Google Docs, Asana

Продовження таблиці Г.1 - Розподіл людських ресурсів діджитал-агенції

XYZ

Посада	Основні обов'язки	Кількість працівників	Методи розподілу	Інструменти управління
SMM-фахівці	Розробка та реалізація SMM-стратегій, робота з рекламою	4	Розподіл по брендам клієнтів, ведення акаунтів	Hootsuite, Buffer, Facebook Ads
SEO-фахівці	Оптимізація сайтів, робота над зростанням трафіку	2	Підключаються на ранніх етапах розробки та аналізу сайтів	Ahrefs, SEMrush, Google Analytics

Джерело: [12]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Апаратні ресурси діджитал-агенції

Тип обладнання	Опис	Функції	Приклад використання
Комп'ютери	Сучасні ПК або ноутбуки з потужними процесорами та великим обсягом пам'яті	Використовуються для розробки та дизайну	Створення вебсайтів, обробка графіки
Сервери	Високопродуктивні сервери для обробки даних та зберігання інформації	Хостинг, бази даних, внутрішні системи	Розміщення вебсайтів, зберігання бекенду
Мережеве обладнання	Маршрутизатори, комутатори, кабельні системи для забезпечення стабільного з'єднання в офісі	Забезпечення зв'язку між працівниками	Внутрішня мережа для обміну даними
Периферійні пристрої	Принтери, сканери, монітори високої роздільної здатності	Виведення та передача інформації	Створення друкованих матеріалів, презентацій

Джерело: [8]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Принципи Scrum

Принцип	Опис
Ітеративний та інкрементальний підхід	Scrum реалізує продукти через короткі спринти, що зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів. Кожен спринт дозволяє команді досягти певних цілей, створити частину продукту і отримати зворотний зв'язок від замовника. Це дає можливість вчасно вносити корективи та покращувати продукт в ході розробки.
Фокус на цінності для замовника	Scrum акцентує увагу на потребах кінцевих користувачів. Команди оцінюють задачі в беклозі за критерієм їх цінності для замовника, що дозволяє зосередитися на тих завданнях, які приносять найбільшу користь і задовольняють актуальні потреби бізнесу. Це підвищує задоволеність клієнтів і забезпечує відповідність продукту ринковим вимогам.
Прозорість	Вся інформація про процес розробки, включаючи прогрес, труднощі та результати, повинна бути доступною для всіх членів команди та зацікавлених сторін. Це сприяє створенню довіри, покращує комунікацію та забезпечує можливість швидко реагувати на зміни та проблеми, що виникають під час проєкту.
Самоорганізація команди	Scrum спонукає команди самостійно планувати свою роботу, приймати рішення та знаходити шляхи для досягнення поставлених цілей. Це призводить до підвищення відповідальності, залученості та мотивації членів команди, адже кожен розуміє свою роль у досягненні загального успіху.

Продовження таблиці Е.1 - Принципи Scrum

Принцип	Опис
Постійне вдосконалення	Принцип постійного вдосконалення є одним із ключових аспектів Scrum. Команди регулярно проводять ретроспективи, де аналізують свою роботу, обговорюють, що працює добре, а що можна покращити. Це забезпечує безперервний розвиток команди та її процесів, що веде до підвищення ефективності та якості роботи.

Джерело: [19; 23]

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 - Переваги Scrum

Перевага	Опис
Гнучкість	Scrum дозволяє командам швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях або вимогах. Завдяки ітеративному підходу, команди можуть легко адаптувати свої плани та стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність у швидко змінному середовищі.
Швидкість доставки	Інкрементальний підхід Scrum забезпечує регулярні випуски нових версій продукту. Команди здатні швидше надавати клієнтам нові функції, які можна оцінити та протестувати, що дозволяє скоротити час виходу на ринок і підвищити оперативність реагування на зворотний зв'язок.
Покращена комунікація	Регулярні зустрічі, такі як щоденні Scrum, огляди спринтів і ретроспективи, покращують взаємодію між членами команди. Це зменшує непорозуміння, покращує командну динаміку і забезпечує більш ефективну роботу. Усі учасники проєкту мають можливість бути в курсі поточного стану справ і вносити корективи в реальному часі.
Підвищення продуктивності	Завдяки структурованим процесам і методам управління часом, Scrum підвищує продуктивність команд. Члени команди можуть зосередитися на виконанні важливих завдань, а також уникати розсіювання уваги на менш значущих питаннях. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і знижує ризики затримок.

Продовження таблиці Ж.1 - Переваги Scrum

Задоволеність замовників	Постійний зворотний зв'язок з замовниками та їх активна участь у процесі розробки забезпечують високу задоволеність клієнтів. Вони можуть бачити прогрес, вносити зміни у вимоги на ранніх етапах і впевнитися, що продукт відповідає їхнім очікуванням. Це підвищує довіру до команди та сприяє довгостроковим партнерським відносинам.
Висока якість продукту	Scrum включає в себе постійне тестування та перевірку виконаної роботи. Завдяки регулярному зворотному зв'язку і аналізу, команда може виявляти і виправляти помилки на ранніх етапах, що підвищує загальну якість кінцевого продукту. Це також допомагає уникнути серйозних проблем у майбутньому, заощаджуючи час і ресурси.

Джерело: [19; 23]

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 - Основні ризики, пов'язані з командою

Ризики, пов'язані з командою	Приклад ризику	Методи зниження ризику
Висока плинність кадрів	Звільнення ключових співробітників через низький рівень задоволеності.	Проведення опитувань про задоволеність працівників, покращення умов праці.
Низький рівень кваліфікації	Неправильне виконання проєкту через відсутність необхідних навичок.	Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
Конфлікти в команді	Конфлікт між дизайнером і розробником через невірне трактування завдань.	Впровадження системи зворотного зв'язку, вирішення конфліктів на ранніх етапах.
Низький рівень залученості	Співробітники не беруть участі в обговореннях цілей, відчувають безініціативність.	Залучення команди до формування цілей і планів проєктів.
Відсутність чіткої комунікації	Неправильна реалізація проєкту через затримку інформації.	Впровадження регулярних зустрічей для обміну інформацією.
Відсутність командного духу	Висока конкуренція та відсутність підтримки серед співробітників.	Проведення командних будівельних заходів (тімблдінгів).
Перевантаження співробітників	Один співробітник виконує більшість роботи, інші мають легший графік.	Чітке визначення ролей і обов'язків, рівномірний розподіл завдань.

Продовження таблиці 3.1 - Основні ризики, пов'язані з командою

Ризики, пов'язані з командою	Приклад ризику	Методи зниження ризика
Відсутність розвитку та навчання	Команда не має можливостей підвищення кваліфікації, застарілі навички.	Регулярні тренінги, вебінари та семінари для співробітників.

Джерело: [12]

Дана таблиця ілюструє різноманітні ризики, пов'язані з командою в діджитал-агенціях, а також способи їх управління та зниження. Здійснюючи системний підхід до управління цими ризиками, агенції можуть забезпечити продуктивну роботу команди і зменшити можливі негативні наслідки для бізнесу.

ДОДАТОК И

Таблиця И.1 - Ризики, пов'язані з клієнтами

Ризики, пов'язані з клієнтами	Приклад ризику	Методи зниження ризику
Неправильні очікування клієнтів	Клієнт очікує, що проєкт буде завершено за короткий термін.	Чітке визначення очікувань на початку проєкту.
Зміна вимог	Часті зміни в специфікаціях проєкту.	Регулярні комунікації та обговорення змін.
Відмова від контракту	Клієнт скасовує контракт після виконання частини роботи.	Формалізація угод і чітке визначення умов.
Проблеми з оплатою	Клієнт не платить за виконану роботу.	Контроль за оплатою та укладання чітких умов.
Непорозуміння у спілкуванні	Дизайнер не розуміє вимог клієнта.	Регулярні звіти про стан проєкту.
Негативні відгуки та репутаційні ризики	Невдоволений клієнт залишає негативний відгук.	Активна робота з відгуками та позитивні кейси.
Нестабільність клієнта	Клієнт зменшує бюджет через фінансові труднощі.	Проведення аналізу ризиків і комунікація з клієнтами.

Джерело: [12]

Ризики, пов'язані з клієнтами, можуть серйозно вплинути на діяльність діджитал-агенції. Успішне управління цими ризиками передбачає активну комунікацію, формалізацію угод та готовність адаптуватися до змін. Вжиття заходів для зниження ризиків допоможе зміцнити відносини з клієнтами, підвищити рівень задоволеності і, зрештою, забезпечити успіх агенції.