

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

МІРОШНИЧЕНКО КОСТЯНТИН АНДРІЙОВИЧ

На правах рукопису

УДК 338.48:005.4

Допускається до захисту:

завідувач кафедри математичних методів
та статистики

_____ А.І. Пилипенко

« ____ » _____ 2021 р.

**ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБ-РЕСУРСУ ДЛЯ ЦЕНТРУ
АРХЕОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Освітня програма: Agile-технології розробки програмного забезпечення

Кваліфікаційна робота подається на здобуття освітнього ступеня магістра

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

Здобувач: _____ К.А. Мірошніченко
(підпис)

Науковий керівник:

Медведєва О.М. д.т.н., професор.

м. Київ – 2021 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри математичних
методів та статистики

_____ А.І. Пилипенко

9 жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Мірошниченка Костянтина Андрійовича

Тема роботи	Гнучке управління створенням веб-ресурсу для центру археологічного туризму
Номер та дата наказу про затвердження теми	№53-1 від 9 жовтня 2020 р.
Коротка постановка завдання	Обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу. Детальний опис особливостей гнучкого управління створенням веб-ресурсу для центру археологічного туризму з використанням фреймворка Scrum, у тому числі, створення беклогу, симуляції розробки, технічної розробки. Розкриття особливостей застосування м'яких навичок при управлінні створенням веб-ресурсу для центру археологічного туризму, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів.

Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Кононенко І.В., Сушко Г.В. (2019). ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ З РОЗРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. Інформаційні технології і засоби навчання, 2019, 73 (5), 307-322. https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.2866 2. Dźwigoł, H.; Dźwigoł-Barosz, M. Scientific research methodology in management sciences. V. 2, n. 25, p. 424-437, jun. 2018. doi:http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508. URL: http://fkd.org.ua/article/view/136508.
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі/проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	23.12.2020 р.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	28.12.2020 р.
Термін представлення роботи до захисту	11.01.2021 р.

Дата видачі завдання 9 жовтня 2020 р.

Науковий керівник _____

Медведєва О.М.

Здобувач освітнього ступеня магістра _____

К.А. Мірошніченко

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання (виконати до)	Примітка про виконання
Підготовчий етап			
1	Вибір напряму дослідження	07.09.2020	виконано
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	21.09.2020	виконано
3	Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником	28.09.2020	виконано
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	05.10.2020	виконано
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	09.10.2020	виконано
Основний етап			
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	02.11.2020	виконано
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	23.11.2020	виконано
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	07.12.2020	виконано
9	Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	14.12.2020	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	21.12.2020	виконано
Завершальний етап			
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.12.2020	виконано
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	28.12.2020	виконано
13	Подання переплетеної роботи на кафедру	11.01.2021	
14	Подання презентації	19.01.2021	

15	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно з наказом по університету 20.01.2020	
----	-------------------------------	--	--

Науковий керівник _____ Медведєва О.М.

Здобувач освітнього ступеня магістра _____ К.А. Мірошніченко

К.А.Мірошніченко. Гнучке управління створення веб-ресурсу для центру археологічного туризму.

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

Метою роботи є виявлення особливостей та реалізація методів гнучкого управління при створенні веб-ресурсу центру археологічного туризму. В роботі використані інструменти розробки: canvas, value proposition, інтерв'ю, інструменти розробки Scrum.

Ключові слова: scrum, agile, менеджмент, туризм, археологія, веб ресурс, гнучке управління.

Табл. 12 Рис. 31 Бібліограф.: 45 найм.

K.A. Miroshnichenko. Flexible management of creating a web resource for the center of archaeological tourism.

Qualifying final work for obtaining a master's degree in specialty 073 - Management. - University "University of Economics and Law" KROK ", Educational and Scientific Institute of Information and Communication Technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2021.

The purpose of the work is to identify the features and implement methods of flexible management in creating a web resource of the center of archaeological tourism. Development tools are used in the work: canvas, value proposition, interviews, Scrum development tools.

Keywords: scrum, agile, management, tourism, archeology, web resource, flexible management.

Tabl. 12 Fig. 31 Bibliography: 45 Items.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ’ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ARCHEOTOUR» ...	12
1.1 Стан та перспективи розвитку археотуризму	12
1.2. Розробка/опис моделі бізнесу замовника	16
1.3. Формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі замовника	23
Висновок по розділу	30
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ АРХЕОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ	31
2.1. Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму	31
2.2. Створення беклогу продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму	34
2.3 Симуляція розробки продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму.....	37
2.4 Технічна розробка продукту на web-платформі.....	41
Висновки по розділу	46
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ М’ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ЦЕНТРУ АРХЕОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ	47
3.1. Ключові м’які навички (МН) менеджера у Agile середовищі: обґрунтований вибір та опис	47
3.2. Самоаналіз м’яких навичок та власного менеджерського потенціалу в контексті Agile-середовища.....	58
3.3. Ефективні техніки самоменеджменту менеджера у Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис.....	67
3.4. Ефективні психологічні технології для управління людьми в Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис.....	72
3.5. Критичний аналіз ключових форм командної комунікації в Agile-середовищі	78
Висновки по розділу	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ПОСИЛАНЬ	83
ДОДАТОК А Термінологічний словник дослідження.....	88
ДОДАТОК Б Програмні результати навчання	92

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Соц. мережі – соціальні мережі

МН – м'які навички

PO – product owner

SM – scrum master

ВСТУП

Метод управління проектами Agile на теренах нашої країни ще тільки розвивається, тож його використання вже є актуальним у реалізації проектів в ІТ сфері через його зручність в обліку часу, відстеження змін проекту, усунення проблем в ході виконання роботи. Порівняно з традиційними методами управління проектами, слід також відмітити можливість постійного контакту з замовником, який може приймати участь, вносити правки на різних етапах проекту, на відміну від пасивної участі, що проходить в очікуванні кінцевого результату. При такій формі взаємодії замовника і виконавця, домогтись співпадіння очікувань і результату стає складніше. Гнучкі методи Agile дозволяють замовнику спостерігати закінченні фрагменти проекту і робити правки вже на поточних точках виконання проекту. Тож, до кінцевого результату команда приходить з мінімальними втратами робочого часу на непорозуміння та з максимальною ефективністю у процесі виконання.

Такий вибір сфери застосування зумовлений тим, що цей напрямок на туристичному ринку порівняно новий та знаходиться тільки на стадії зародження. Він відноситься до нетрадиційних видів туризму.

На території нашої країни їх розвитку приділяється небагато уваги. Тож створення турпродуктів спрямованих на просування подібних видів туризму потенційно, є дуже перспективним. Саме тому **актуальність теми** полягає у популяризації та комерційно вигідній репрезентації напрямку, ще невідомому широкому загалу. Замовником виступала Українська туристична фірма «Archeotour» - B2C компанія, якій у рамках задач стратегічного інноваційного розвитку потрібно було представити рішення для вирішенні таких аспектів як: реклама компанії, демонстрація послуг компанії, продаж турів, агрегація клієнтів для центру археологічного туризму.

Методами гнучкого управління буде створений продукт, який є результатом співпраці замовника та команди виконавців. Задачею цієї співпраці буде налагодження комунікації з максимальним співпадінням очікувань замовника з

кінцевим результатом із підтриманням продуктивної динаміки роботи над проектом за допомогою гнучких методів правління Agile.

Вирішення цієї актуальної проблеми замовника вимагає прояву компетентності з гнучкого управління процесами створення інноваційних програмних продуктів, а також визначення ступеню особистої готовності щодо виконання професійних завдань магістра з менеджменту. Це визначило мету і задачі дослідження. **Мета дослідження** – виявити особливості та реалізувати функції гнучкого управління створенням веб-ресурсу центру археологічного туризму. **Завдання дослідження.** Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання: обґрунтувати візію створюваного продукту для розв’язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу; -

детально описати особливості гнучкого управління створенням продукту веб-ресурсу для центру археологічного туризму з використанням обраного фреймворку; розкрити особливості застосування м’яких навичок при управлінні створенням продукту веб-ресурсу для центру археологічного туризму, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м’яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів. Об’єктом дослідження є процеси реалізації функцій менеджменту під час створення програмних засобів. Предметом дослідження є процеси управління розробкою програмного забезпечення з використанням методології Agile (на прикладі веб-ресурсу для центру археологічного туризму). Методи дослідження. Для обґрунтування візії створюваного продукту для розв’язання проблеми в діяльності замовника, а також виявленні особливостей реалізації м’яких навичок у Agile-середовищі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, критичного осмислення, системного підходу та аналізу тексту. Для реалізації процесів гнучкого управління створенням продукту веб ресурсу центру археологічного туризму застосовано професійний інструментарій, зокрема, Jira, MetroRetro, а також Excel.

Новизна результатів дослідження полягає в унікальності та самостійності продукту, розробленого за методиками Agile, у сфері археологічного туризму.

Практичне значення результатів полягає у відточенні навичок в управлінні за гнучкими методиками Agile та аналізу м'яких навичок керуючого проектом.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 94 сторінок, обсяг основного тексту 74 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ARCHEOTOUR»

1.1 Стан та перспективи розвитку археотуризму

Для розуміння як саме допомогти замовнику, потрібно розглянути і ознайомитися з предметною областю його бізнесу. Тож ознайомимось з замовником та археологічним і палеонтологічним туризмом.

Замовником виступає Українська туристична фірма «Archeotour» яка є B2C компанією, якій у рамках задач стратегічного інноваційного розвитку потрібно представити рішення, яке допоможе у вирішенні таких аспектів як: реклама компанії, демонстрація послуг компанії, продаж турів, агрегація клієнтів.

Проаналізуємо детальніше предметну область замовника, а саме археологічний туризм.

Варто зазначити, що просуванню нетрадиційних видів туризму на території нашої країни приділяється небагато уваги. Тож створення турпродуктів спрямованих на просування подібних видів туризму потенційно, є дуже перспективним. Саме тому розгляд такого виду туризму як археологічний є актуальним, так як цей напрямок туристичного відпочинку знаходиться зараз на стадії зародження.

Єдиного визначення археологічного туризму не існує. Це порівняно молодий напрямок туризму і його елементи можна знайти в наступних суміжних видах туризму: культурно-пізнавальний, науковий туризм, історичний туризм, Караванінг (автомобільний туризм), етнографічний (Місцевий) туризм, спелеотуризм, рек-дайвінг (занурення до затонулих об'єктам), релігійний туризм [1].

У широкому сенсі археологічний туризм розуміється як відвідування пам'яток археології і пов'язаних з ними музейних експозицій з метою залучення до культури давнини за допомогою знайомства з археологією як наукою [2].

Археологічний туризм може включати в себе всі продукти, пов'язані з громадською археологічною пропагандою, включаючи відвідування археологічних пам'яток, музеїв, центрів інтерпретації, реконструкцію історичних подій, фестивалів або театрів.

Археологічний туризм - це особливий вид туризму, спрямований на знайомство з історично-культурними пам'ятками, місцями розкопок, пам'ятниками архітектури, музеями, а також можливе сприяння для їх збереження.

Археологічний туризм призначений для людей, які не є археологами або істориками, але хочуть брати участь в реальному археологічній експедиції, доторкнутися до таємниць історії, відшукати античні скарби і артефакти, розгадати загадки минулих часів.

Археологічний туризм організовується на кошти спонсорів, а також по замовленнях підприємств (які змушені проводити археологічні заходи на місцях будівництва), так як розкопки здійснюються у віддалених місцях, які вимагають спеціальну екіпіровку та спорядження (намети і матраци, лопати, запас їжі, спальні мішки). Але навіть після цього тур користується популярністю серед любителів активного відпочинку, які захоплюються історією, авантюристів. Процес пошуку історичних артефактів, проведення розкопок - основа археологічної експедиції. Крім розкопок існує і теоретична підготовка туриста, шляхом надання йому лекцій, семінарів і майстер-класів по археології, етнології, історії регіону і так далі від кращих фахівців в цій сфері.

Археологічні розкопки цікаві ще й тим, що обов'язково принесуть винагороду туристам у вигляді знайдених предметів. Деякі з них, що представляють історичну цінність, необхідно буде здати в музей, але частина знахідок, які не мають історичної важливості і не потрапляють під державну заборону, туристи можуть забрати з собою додому як сувенір і плід своєї праці.

Залежно від мети, місця перебування і використаного інвентарю виділяються польовий, екскурсійно-пізнавальний, підводний, спелео (печерний) і біблійний археологічний туризм [3].

- Польовий археологічний туризм (участь в розкопках) - турист бере участь в пошуку і витяг археологічних матеріалів, а також в реставрації та фіксуванні (замальовках) знахідок.
- Екскурсійно-пізнавальний археотуризм - турист відвідує законсервовані місця розкопок, археологічні музейні експозиції та лекції фахівців, в пізнавальних цілях.
- Підводний археологічний туризм - участь туриста в підводних експедиціях, які дають можливість опанувати: навичками роботи під водою з металошукачами; способами розмиття ґрунту; фото і відео документацією місця розкопу; методами відновлення і консервації знахідок.
- Археологічний спелеотуризм - відвідування печер зі пізнавальною метою: участь в пошуках історично значущих артефактів; знайомство з наскальним живописом і т.д.
- Біблійний археологічний туризм - відвідування місць збереження і дослідження всіх різноманітних проявів життя біблійного (т. Е. Давньо-єврейського) народу, як вони відбилися в його священних книгах (Біблії), громадянської літературі і речових пам'ятниках його старовини.

Згідно з дослідженням проблем археологічного туризму у роботі [4]

З точки зору потенційних споживачів, важливою проблемою і, відповідно, бар'єром перед розвитком археологічного туризму, є відсутність інформації для потенційних туристів. Рисунок 1.1

Наслідком цього, можна вважати і відсутність інтересу у людей до даного виду туризму. Вирішення цих та інших проблем, приведе до зростання зацікавленості туристів, а отже, і до становлення такого виду туризму.

Проблемы	%
Отсутствие информации о тур. объектах и археологическом туризме, в целом	62
Малая заинтересованность людей в данном виде туризма	48
Отсутствие туристических объектов с развитой инфраструктурой	34
Отсутствие интересных туров	26
Затрудняюсь ответить	6
Другое	0

Рисунок 1.1 дослідження проблем археологічного туризму.

Джерело [1]

Також в результаті аналізу отриманої інформації в роботі [1] слід виділити ряд проблем галузі, які є типовими для археологічного туризму:

1. Маршрути історико-культурного туризму, зокрема археологічної спрямованості, проходять по одним і тим же місцях, або виглядають як набір не пов'язаних між собою відвідувань різних пам'ятників;
 2. Багато визначних пам'яток в малих містах і районах не пред'являються туристам;
 3. Відсутня інформація по історико-археологічних об'єктах;
 4. Туроператори практично не займаються розробкою нових маршрутів, тому що цим не вигідно займатися;
 5. Погано поставлена або зовсім відсутня реклама історико-археологічного туризму;
 6. Музеї регіону практично не беруть участь в туристській діяльності;
- Ці фактори обов'язково треба враховувати при роздумах щодо рішення, яке треба представити замовнику.

1.2. Розробка/опис моделі бізнесу замовника

Розібравшись з предметною областю замовника, тепер варто розглянути можливі варіанти вирішення його бізнес проблем.

Найчастіше під бізнес-моделлю розуміється аналітична методика, яка дає реальну можливість зрозуміти в повній мірі ті процеси, завдяки яким компаніям вдається заробляти гроші. Бізнесмени і підприємці завжди користувалися цим підходом переважно на інтуїтивному рівні. Сучасні технології дозволяють створювати дуже складні моделі бізнесу, але їх ідея залишається незмінною – це системне з'єднання цілей компанії і її бізнес-процесів з реаліями зовнішнього середовища.

Американські фахівці в сфері інновацій Марк Джонсон, Клейтон Крістенсен і німецький дослідник Хеннінг Кагерманн вважають, що бізнес-модель формують чотири взаємозалежних елементи: це споживча цінність продукту, формула прибутку, ключові ресурси і ключові процеси [4]. Найважливіший елемент – споживча цінність продукту, яка розглядається з позицій запропонованого К. Кристенсеном підходу [5]. Суть цього підходу полягає в тому, що компанія повинна зрозуміти, що потрібно людям, яку «роботу» виконує для них продукт компанії і як задовольнити цю потребу з вигодою для компанії (втягує модель інноваційного процесу). Наступна складова бізнес моделі – це формула прибутку, або схема, що показує, як компанія отримує доходи, пропонуючи потрібні споживачам продукти/послуги. Складовими формули прибутку є модель доходів, структура витрат, модель валового прибутку і швидкість обороту ресурсів. Решта складових бізнес моделі – ключові ресурси і процеси, визначають, яким саме чином буде створено продукт, який виконує потрібну споживачам «роботу».

Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців з боку, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Іншими

словами, на думку фахівців компанії, бізнес-модель компанії – це комплексна система дій і взаємин [6].

Розібравшись з тим, що таке бізнес-модель, тепер можемо описати продукт для бізнесу замовника за canvas моделлю. Реалізована модель у шаблоні. Отже, опис Business Model Canvas проведемо у правильній послідовності заповнення з детальним розглядом призначення кожного пункту.

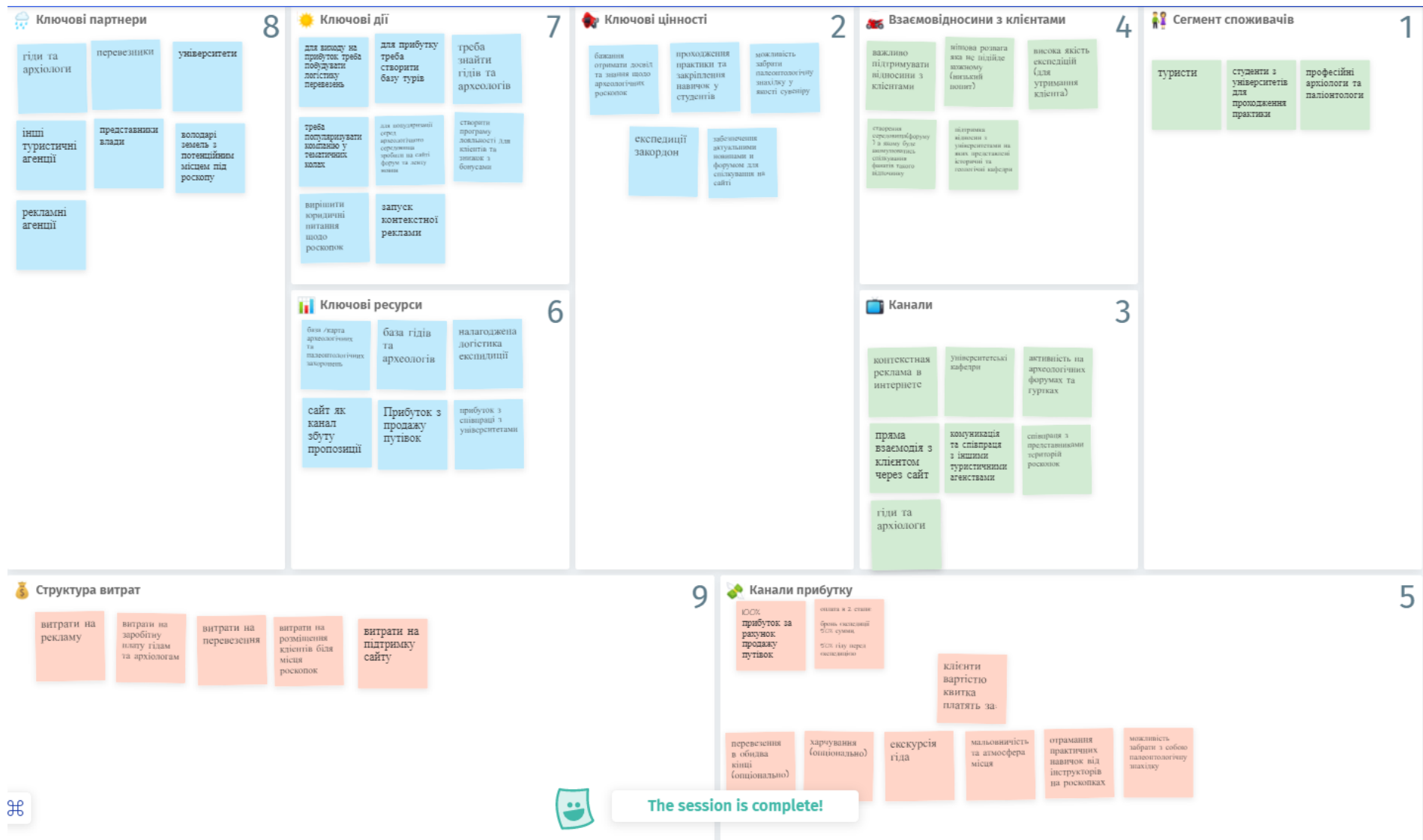


Рисунок 1.2 Business Model Canvas

1. Сегменти споживачів: Хто наші найважливіші клієнти? На які сегменти їх можна поділити? Що вони хочуть, щоб ми для них зробили?

- Туристи;
- Студенти з університетів з історичних факультетів для проходження археологічних практик та студенти геологічних факультетів для проходження палеонтологічних практик;

- Професійні археологи та палеонтологи;

Опираючись на дослідження «проблем та перспектив розвитку археологічного туризму» [7], можна зробити висновок, що вік цільового споживача становить 25-35 років, також це студенти вузів. Зацікавлених у цьому туризмі людей небагато, це люди які люблять активний відпочинок, фізично підготовлені та готові до польових умов проживання.

2. Ціннісні пропозиції: Які проблеми наших клієнтів ми вирішуємо? Які потреби задовольняємо? У чому ключові переваги нашого продукту для клієнта, які допомагають вирішити проблему або задовольнити потребу?

- Бажання отримати досвід та знання процесу археологічних розкопок
- Проходження практики та закріплення навичок у студентів
- Можливість забрати палеонтологічну знахідку у якості сувеніру
- Експедиції за кордон

Компанія замовника продає враження, надаючи змогу доторкнутися до незвичайної професії та попрацювати в незвичних умовах.

3. Канали: Через які канали наші клієнти хочуть, щоб ми з ними спілкувалися?

- Соціальні мережі
- Туристичні агенції
- Пряма взаємодія через сайт
- Археологічні та палеонтологічні форуми або гуртки
- Університетські кафедри
- Гіди та археологи

Основні канали це інтернет, а саме соціальні мережі через тематичні групи в яких можна отримувати консультації та уточнювати деталі щодо турів.

4. Взаємовідносини з клієнтами: Як ми отримуємо, зберігаємо і "ростимо" клієнтів?

- Нішовий вид дозвілля з невеликою кількістю пропозицій
- Висока якість експедицій (для утримання клієнта)
- Підтримка відносин з університетами на яких представлені історичні та геологічні кафедри
- Контекстна реклама
- Соціальні мережі

5. Головні надходження клієнтів передбачуються через соціальні мережі в яких буде підтримуватися активність в групах, контекстної реклами, а також через історичні та геологічні кафедри.

- Потоки виручки: розрахунок джерел виручки і моделі роботи
- Прибуток з продажу путівок
- Процент з власників турів (якщо на сайті будуть представлені тури інших представників)

Оплата туру відбувається в 2 етапи: бронь 50% та 50% організатору. Клієнти вартістю квитка платять за: перевезення в обидва кінці (опціонально), харчування (опціонально), екскурсія з гідом, мальовничість та атмосфера місця, отримання практичних навичок від інструкторів на розкопках, можливість забрати з собою палеонтологічну знахідку.

6. Ключові ресурси: Які ключові ресурси нам потрібні? Фінансові, фізичні, людські?

- База/карта археологічних та палеонтологічних захоронень
- База гідів та археологів
- Налагоджена логістика експедиції
- Сайт як канал збуту
- Розробники проекту
- Соціальні мережі

Для реклами необхідні дизайнери для створення банерів, для сайту і груп в соц. мережах, адміністратор який буде займатися наповненням та спілкуванням з клієнтами, необхідний сайт та розробники для сайту і ботів в соц. мережах. Створити базу з контактами гідів та археологів для а також потенційних місць для експедиційних турів. Команда яка реалізує переміщення, забезпечення необхідним туристів.

7. Ключові дії: Які ключові дії потрібно здійснити? Виробництво? Програмне забезпечення? Поставки?

- Для виходу на прибуток треба побудувати логістику перевезень
- Для прибутку треба створити базу турів
- Знайти гідів та археологів
- Популяризувати компанію у тематичних колах
- Створити програму лояльності для клієнтів та знижок з бонусами
- Вирішити юридичні питання щодо розкопок
- Запустити контекстну рекламу

8. Ключові партнери: Хто ключові партнери? Хто ключові постачальники? Що ми від них отримуємо? Що ми їм надаємо?

- Гіди та археологи
- Перевізники
- Університети
- Інші туристичні агенції
- Представники влади
- Власники земель з потенційним місцем під розкопку
- Рекламні агенції

З гідами проходить організація турів та налагодження комунікацій в тематичних колах, університетам потрібно закрити практику студентам археологічних та палеонтологічних відділень, інші туристичні агенції посилаються на нас як на представників незвичайного відпочинку в результаті отримуючи процент від вартості туру. Від партнерства з владою залежить чи зможе компанія отримати дозвіл на роботу на тих чи інших локаціях, так само і з власниками місць

захоронень. Рекламні агенції представляють свої послуги для популяризації бренду.

9. Структура витрат: перерахунок постійних та змінних витрат, наприклад, вартість розробки, вартість залучення клієнтів, хостінг і т.д.

- витрати на рекламу
- витрати на заробітну плату гідам та археологам
- витрати на перевезення
- витрати на розміщення клієнтів біля місця розкопок
- витрати на розробку сайту
- витрати на підтримку сайту

Для формування бачення сайту розберемо ціннісну пропозицію (Value Proposition) - це зрозумілий і простий список переваг, які користувач отримує при покупці продуктів або послуг. Наявність такої пропозиції визначає цінність компанії на ринку, що дає конкурентні переваги.

В ході аналізу портрету потенційного клієнту при описі канвас у розділі 1.1 можна виділити такі елементи:

Характеристики

Сайт який спеціалізується виключно на турах за тематикою археології та палеонтології. Може зацікавити як туристів, своєю оригінальністю відпочинку, так і організаторів турів, експедиторів та гідів з боку комерційних пропозицій.

Вигода

Незвичайний відпочинок, який дарує новий вектор вражень, комфорт під час експедиції, від клієнта потрібно лише доїхати до місця збору групи, далі можна повністю поринути у процес розкопок.

Зручний і не перевантажений інтерфейс сайту, інформаційно місткий і зрозумілий, з комфортною системою броні турів та оплатою.

Враження

Клієнт може поринути у невідомий для нього світ минулого, відчути себе у ролі вченого в умовах мальовничих та диких територій. Комфорт від організації та шарм оточуючого процесу залишають незабутні враження. Ці ідеї потрібно

імплементувати на сайт, і в такому вигляді щоб він не був перевантаженим та відображав головні цінності компанії.

Бажання

Активний відпочинок з надбанням нових знань та вмінь.

Страхи

Велика ціна туру, невиправдані очікування, неправильне бачення очікуємого туру.

Замінники

Похід, музейний туризм.

Опираючись на детальний розбір у canvas та value proposition можна зробити висновок, що замовнику для реалізації його потреб підходить платформа веб-ресурс на якій можна акумулювати та централізовувати аудиторію з реклами, а також інформувати клієнта і продавати путівки .

1.3. Формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі замовника

При створенні веб-ресурсу необхідно ознайомитися з представленими на ринку аналогами.

Ознайомимося з сайтом bbpaleo.org. Це американський сайт який розроблений Bighorn Basin Paleontological Institute і є некомерційною організацією, яка займається дослідженнями палеонтології та науки про Землю, освітою та інформаційною діяльністю.

У меню розташовані такі пункти про публічні експедиції, про їх наукову діяльність, рекрутинг інтернів палеонтологів та програмістів для моделювання, заходи які проводяться та оскільки сайт не комерційний то вони ще збирають пожертви.

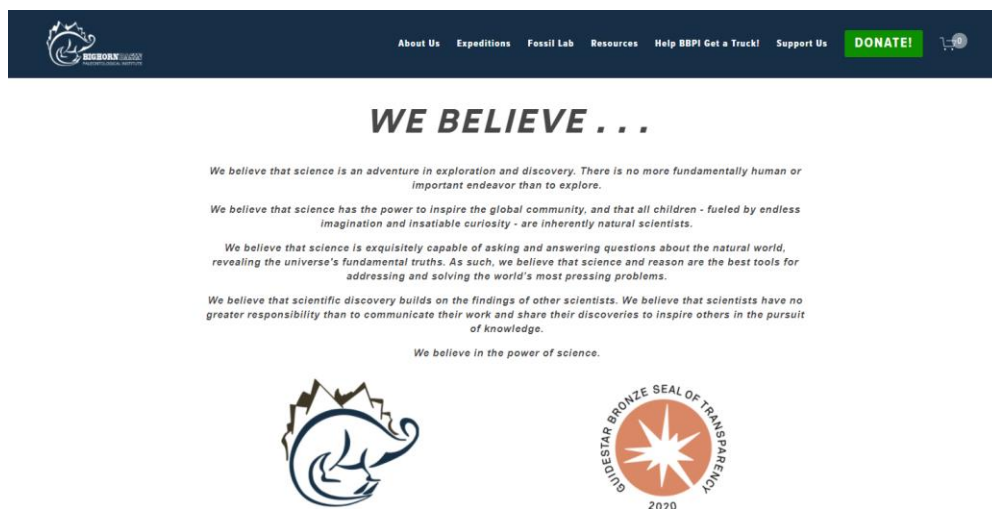


Рисунок 1.3 головна сторінка з меню

Джерело [8]

Зручно розписані умови оплати на для туристів та студентів які хочуть отримати практику та доповнити резюме.

COURSE STRUCTURE

- Students will spend their days searching for, collecting, excavating, and documenting fossils, fossil localities, and geological evidence for the paleoenvironmental conditions that existed in this region many millions of years ago.
- Informal evening classroom sessions will provide interactive instruction and hands-on activities.

MEET THE INSTRUCTORS

This course is administered by Rocky Mountain College in Billings, Montana. Professors for this course are BBPI leaders Dr. Rick Schmidt and Jason Schein, but all of the BBPI's staff will be working with you to provide the most hands-on, instructive, and broad-based experience possible.



DR. RICHARD SCHMIDT

JASON SCHEIN

Рисунок 1.4 сторінка з інформацією для студентів коледжів

Джерело [8]

FEES

\$1,750/week which includes:



Room & Board



All transportation
once you arrive in
Billings, Montana



3 meals/day
at the Yellowstone-Bighorn
Research Association (YBRA)



All tools, training,
and expertise

Basically, you don't have to spend a dime once you get yourself to Montana!

Payment Schedule

- Deposit: A \$450 deposit is due upon registration, refundable until May 15, 2021.
- Final Payment: Due by June 1, 2021.
- Note: No fees are refundable after May 15.

Рисунок 1.4 умови оплати туристичної подорожі на тиждень
Джерело [8]

2021 FIELD EXPEDITION AVAILABILITY

UPDATED: November 24, 2020

The weekly availability information presented below will be updated frequently. However, it may not be 100% accurate, as new registrations occur all the time. Please contact us if you would like to confirm availability. If you register for a week that is already full, we will contact you ASAP and issue a full refund if no other week(s) work to your schedule.

WEEK	DATES	NUMBER OF 2020 CREW MEMBER (ECM) SPOTS AVAILABLE
1	July 4 - 10	0 of 10 spots available (10 additional spots are reserved for GEO 328 students)
2	July 11 - 17	0 of 10 spots available (10 additional spots are reserved for GEO 328 students)
3	July 18 - 24	0 of 20 Expedition Crew Members spots available
4	July 25 - 31	5 of 20 Expedition Crew Members spots available
5	August 1 - 7	12 of 20 Expedition Crew Members spots available
6	August 8 - 14	12 of 20 Expedition Crew Members spots available
7	August 15 - 21	For Members of the Academy of Natural Sciences only. Please contact us if you are interested in joining this adventure!

Note: The 2021 season schedule provided above reflects our traditional field season and is the schedule we are expecting to follow at this time. However unlikely, changes to this schedule remain possible until early Fall 2020. If changes in this schedule occur after you have reserved a spot, and those changes interfere with your plans, you will be issued a full refund if no other week(s) work for you.

REQUIREMENTS TO PARTICIPATE

Expedition Crew Members must be:

- At least 12 years of age (minors 12-17 must be accompanied by an adult for Full Week Expeditions)
- At least 8 years of age for Day Expeditions
- In good physical condition
- Proof of medical insurance

Рисунок 1.5 розклад та вимоги
Джерело [8]

Також мається поденний розклад активностей.

WEEK ITINERARY

The following is a general daily itinerary for a full week expedition. The schedule each day and week is highly flexible, dependent on a number of factors, and subject to change upon short notice.

Day 1 (Sunday)

Arrive in Billings/Red Lodge, MT.

- If flying, a staff member will collect you as a group and drive you to the base camp.
- If you are driving, please plan to arrive in camp no later than 3 pm.

Following dinner, there will be an orientation in one of the classrooms giving a basic summary of camp and field safety protocols, local history, etc.

Day 2 - 6

Every morning after breakfast: Depart Yellowstone-Bighorn Research Association (YBRA) no later than 7:45 am and head out to our field sites

Throughout the week, we will be orienting you to the local geology, paleontology, and geography throughout the Bighorn Basin. By the end of this week, you will be familiar with the landscape that existed in this area 150 - 50 million years ago, including its inhabitants. And, of course, you will have personally collected dozens of dinosaur and other fossils for the BBPI's research and education programs.

Field Sites:

- "Suu Area" - Monday, Tuesday, and Friday
- Mother's Day Site - Wednesday, Thursday until early afternoon

Monday:

- Exploring & Excavating at the Suu Area
- Evening Class: After dinner, we will be hosting lessons on local geology, paleontology, anatomy, fossil preparation, etc.

Рисунок 1.6 поденний розклад туру

Джерело [8]

Мила сторінка для пожертв, невеличкий та тонкий нюанс, який вдихає життя в сайт та залишає слід у пам'яті. [Рис. 1.7]

BBPI has one very important wish this year: to raise \$10,000 towards a new truck!

We need your help to make our wish come true!

Save



*Will You Be Our
Santasaurus?*

YES! I'D LIKE TO DONATE!

I'D LIKE TO SPONSOR THE TRUCK

Рисунок 1.7 сторінка пожертвувань

Джерело [8]

Хотілося б проаналізувати аналоги сайтів Українського ринку археологічного туризму, але таких не було виявлено як самостійних платформ. Лише представлені оголошення на туристичних сайтах з різними типами

відпочинку та подорожей. Ознайомимося з наповненням цих сайтів, виглядає це приблизно. Сайти ornament.ua та atur.com.ua.

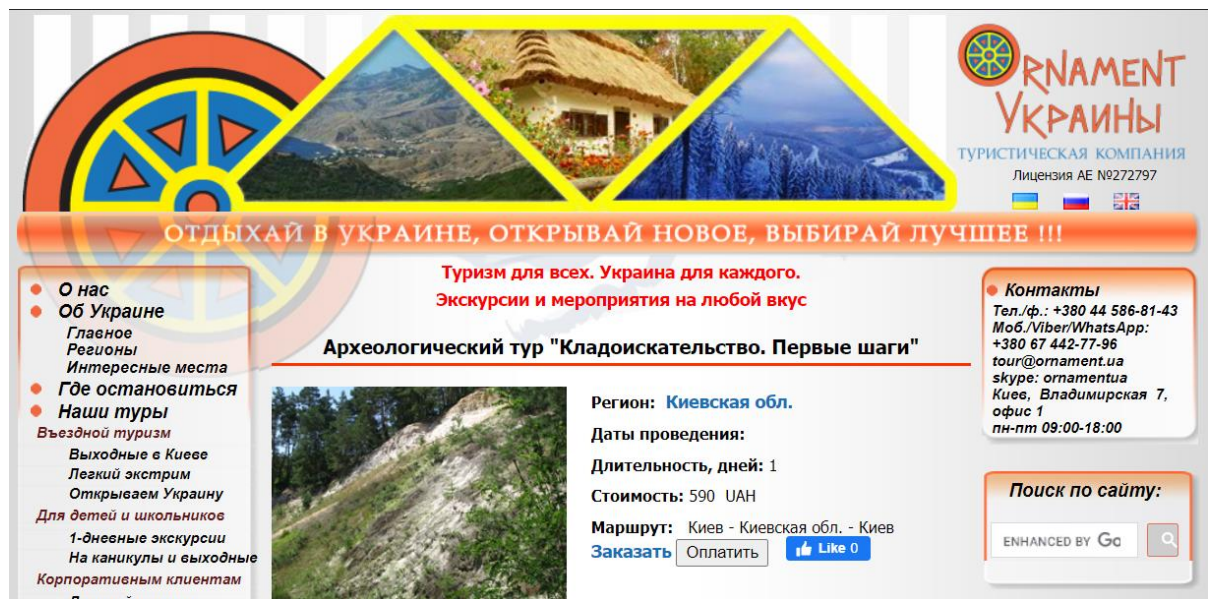


Рисунок 1.8 оголошення на сайті туризму ornament.ua

Джерело [9]



Рисунок 1.9 оголошення на сайті туризму atur.com.ua.

Джерело [10]

Ознайомимося з наповненням оголошення щоб порівняти інформативність з закордонними сайтами. Оформлення сайту дуже просте і виглядає застаріло, в текстах не вказані юридичні особливості процесу розкопок погано працює

фільтрація турів за видами туризму, на рисунку 1.10 можемо бачити що серед археологічних турів пропонує ще й інші активності.

Отличный вариант на выходные. Если работа сидячая, а на спорт не тянет и хочется подышать и побродить со смыслом, то археологический тур (поисковый тур) вам подойдет на 100%. Лучшее время на Украине: весна - лето - осень Начало кладоискательства неизвестно. Даже сам Иван Грозный не брезговал этим занятием и имел по заверениям очевидцев существенные успехи в этом нелегком деле. Тур "Кладоискательство. Первые шаги" проводится преимущественно в Киевской области в выходные дни, может быть как одно- так двухдневным. Археологический тур "Кладоискательство. Первые шаги" рассчитан на здоровых в целом людей и подростков от 14 лет, не имеющих предварительного поискового опыта. СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ НЕ ТРЕБУЮТСЯ! Первое правило, которым мы руководствуемся при разработке тура - это безопасность. Второе - комфорт. Группу сопровождают опытные поисковики, используются только современные металлодетекторы и навигационное оборудование. Археологический тур "Кладоискательство. Первые шаги": 8.00 - выезд из Киева 10.00 - приезд в район поиска 10.15 - короткая лекция и инструктаж, начало поиска 13.00 - обед 14.00 - продолжение поиска или переезд на новое место и продолжение копа 17.00 - окончание поисковых работ, идентификация и атрибутирование находок, фотографирование 19.00 - возвращение в Киев к чему надо быть готовым: - к пешеходной прогулке по пересеченной местности до 10км, - возможным капризам погоды (обувь и одежда соответствующая), - к ярким и незабываемым впечатлениям от поиска, находок и новой компании
--

Рисунок 1.10 – опис туру ornament.ua

Джерело [9]

«НЕАПОЛЬ СКИФСКИЙ», ИСТОРИКО-АРХЕОЛОГИЧЕСКИЙ ЗАПОВЕДНИК

АР Крым, Белогорский р-н, 1 км от с. Вишенное; Для писем: 95011, АР Крым, г. Симферополь, ул. Гоголя, 14
Тел.: (066) 775-38-52, (066) 467-14-96
neapolis.scythian@gmail.com
www.neapolis-scythian.crimea.ua

ИСТОРИКО-АРХЕОЛОГИЧЕСКИЙ ЗАПОВЕДНИК «НЕАПОЛЬ СКИФСКИЙ»	
	Археологический парк «Ак-Кая» Парк является структурным подразделением КРУ «Историко-археологический заповедник «Неаполь Скифский». Каждый год на его территории научными сотрудниками заповедника проводятся раскопки античной и средневековой крепости, а также осуществляется туристическое обслуживание памятников региона: палеолитических стоянок, крепости, царских скифских курганов, святилищ с петроглифами. В рамках ежегодных полевых работ проводятся полевые археологические школы, где предлагается обширная программа познавательного исторического туризма: 1. Участие в раскопках крепости и близлежащих курганов. 2. Проведение специализированных мастер-классов и семинаров, посвященных истории варварских народов Крыма эпохи античности, основам ремесленного дела скифов. 3. Путешествия к древним памятникам долины реки Бююк-Карасу: стоянкам неандертальцев, царским курганам, святилищам.

Рисунок 1.11 – опис туру atur.com.ua.

Джерело [10]

Після аналізу існуючих аналогів можна зробити кілька висновків. По-перше це те, що в Україні немає самостійної платформи суцільно для археологічного та палеонтологічного туризму. Для комфортного перебування користувача на сайті треба намагатися не перенавантажувати інтерфейс, дати зрозуміти свої переваги перед конкурентами, сформулювати бачення майбутньої експедиції та зробити зручні форми консультування і замовлення.

Представлення бачення продукту буде реалізоване через Elevator Pitch.

Що таке Elevator Pitch? Це швидка презентація продукту «підч» для заінтересованих сторін (як приклад, інвесторів).

Підч потрібен для швидкого привертання уваги людей до вашого продукту або ідеї. У інвесторів зазвичай мало часу і вони не в змозі вислуховувати довгі історії о проектах, в перспективах яких вони не впевнені.

Головними атрибутами підчу є – швидкість та ємність. Важливо щоб він включав бачення і місію заключного бачення, а також пояснення чому саме ваше рішення буде кращим.

Підч веб-ресурсу центру археологічних та палеонтологічних турів

Представлений ринок археологічного та палеонтологічного туризму в Україні є дуже низовим та представлений лише у вигляді непомітних оголошень на туристичних сайтах разом з іншими видами туризму, тому створення самостійної платформи для даного виду відпочинку є цікавим як для туристів, які зможуть комфортно та без зайвих елементів вибрати тур, так і для організаторів турів які зможуть не губитися серед інших оголошень і знаходитися на платформі яка буде акумулювати потрібний клієнтський трафік, також варто не забувати про студентів яким потрібно проходити практики та професіоналів які захочуть підвищити свої вміння на практиці.

Опираючись на дослідження «проблеми та перспективи розвитку археологічного туризму»[7] цільовий споживач 25-35 років, заінтересованих у цьому туризмі людей мало, це люди які люблять активний відпочинок, фізично підготовлений та не розраховує на комфортні умови проживання.

Найважливішою проблемою виділяють відсутність реклами даного туризму та археологічних об'єктів та відсутність відпрацьованих маршрутів. Тож саме ця платформа створена для просунення археологічного туризму в маси та акумулювання аудиторії на сайті.

Великих фінансових вливань бізнес не потребує через неприхитливість умов такого туризму. В основному це намети, інструменти, туалети та провізія для експедиції. Монетизація через продаж власних турів через сайт та збору в 15 відсотків з вартості тура від сторонніх організаторів за придбання туру через публікацію оголошення на платформі.

Вихід на ринок шляхом таргетованої реклами через соціальні мережі, кафедри університетів та тематичні колективи цієї направленості.

Висновок по розділу

Було проаналізовано предметну область: окреслена цільова аудиторія, передбачуваний попит, можливі джерела прибутку; актуальний стан та перспективи стратегічного розвитку компанії на матеріалі спеціалізованих джерел.

Виходячи з цих результатів, було прописано бізнес-модель за допомогою інструментів Canvas та Value Proposition. Опираючись на запити замовника product owner'у була висунута пропозицію про створення веб-ресурсу, як унікального продукту на ринку України. Для створення бачення кінцевого продукту, проведено порівняльний аналіз наявних аналогів. Надалі це допоможе сформулювати чіткі критерії для розробки.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ WEB-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ АРХЕОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ

2.1. Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму

Agile – це низка «гнучких» технологій до розробки програмного забезпечення. Такі підходи також деколи називають фреймворками або фреймами. Традиційно до них відносять:

Scrum – це фреймворк управління, згідно з яким одна чи кілька кроссфункціональних самоорганізованих команд створюють продукт Інкремент, тобто поетапно [11].

Lean або бережливе виробництво - методологія управління проектами в компанії, яка усуває всі перешкоди виробництву [12].

Екстремальне програмування або XP, eXtreme Programming – гнучка методологія розробки програмного забезпечення. Як і у інших agile-методологій, у неї є особливі інструменти, процеси і ролі. Хоча автор XP не придумав нічого нового, а взяв кращі практики гнучкою розробки і посилив до максимуму. Тому програмування і зветься екстремальним [13].

Scaled Agile Framework (SAFe) – це набір шаблонів організацій і робочих процесів для реалізації agile-методик в масштабі всієї компанії. Ця платформа являє собою сукупність знань, куди входять структуроване керівництво по ролям і обов'язків, способи планування роботи та управління нею, а також відповідні цінності.

Платформа SAFe застосовується в безлічі agile-команд, забезпечуючи узгодженість, допомагаючи виконувати спільну роботу і поставку. В її основу лягли три основні блоки знань: гнучка (agile) розробка програмного забезпечення, «ощадлива» (lean) розробка продукції і системне мислення.

SAFe надає структурований підхід до масштабування agile-методик в міру зростання бізнесу. SAFe має чотири конфігурації, які підходять для різного

масштабу застосування: Essential SAFe, Large Solution SAFe, Portfolio SAFe і Full SAFe[14].

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

В якості основних порівняльних ознак будемо розглядати наступні: мінімізація технічних та людських помилок; ефективні та прозорі комунікації; ефективна командна робота (висока залученість, мотивованість, адаптивність, самоорганізація, результативність, надійність); керованість проекту (відсутній або не впливовий менеджер/адміністратор проекту); ефективне управління проектом (реалістичне планування, ефективний моніторинг, неможливість «загубити» вимоги, швидке та ефективне реагування на зміни вимог); забезпечення чіткого розуміння очікуваного результату (як функціонал створюваного ПЗ буде застосований для задоволення потреб бізнесу замовника).

Для можливості порівняльного аналізу, кожний фрейм будемо оцінювати за 10-бальною шкалою (від 1 до 10), в якій 1 – найгірша відмітка, 10 – найкраща).

Таблиця 2.1 – порівняння методологій управлінням розробки продукту

№	Порівняльні ознаки (вимоги до фрейму в контексті створюваного продукту)	Фрейми гнучкого управління			
		Scrum	SAFe	Lean	XP
1	Мінімізація технічних та людських помилок	7	5	6	7

Продовження Таблиці 2.1.

2	Ефективні та прозорі комунікації	9	5	6	8
3	Ефективна командна робота (висока залученість, мотивованість, адаптивність, самоорганізація, результативність, надійність)	9	4	6	7
4	Керованість проекту (відсутній або не впливовий менеджер/адміністратор проекту)	9	6	7	7
5	Ефективне управління проектом (реалістичне планування, ефективний моніторинг, неможливість «загубити» вимоги, швидке та ефективне реагування на зміни вимог)	9	5	6	8
6	Забезпечення чіткого розуміння очікуваного результату (як функціонал створюваного ПЗ буде застосований для задоволення потреб бізнесу замовника)	6	9	7	6
	Разом	49	34	38	43

Проведене порівняння фреймів продемонструвало, що оптимальним для цього проекту є використання Scrum. Інші фрейми корисніші при масштабуванні бізнесу та підходять для проектів з великою кількістю команд. В нашому випадку вистачить і Scrum.

2.2. Створення беклогу продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму

Беклог продукту – це зібрання всіх завдань, функцій які мають бути реалізовані в ході розробки продукту. Він включає в себе короткі описи всіх побажань до продукту. Беклог створюється перед початком розробки product manager або product owner, та допомагає в створенні scrum master. Далі беклог демонструється команді і робиться опис. Опис має бути зрозумілим усім учасникам команди, деталізований, оцінений та мати пріоритетизацію, а зміни своєчасно вноситися в чергу завдань. Беклог постійно змінюється та доповнюється.

Для збору вимог для веб ресурсу Archeotour проводилося інтерв'ювання замовника, та потенційних користувачів сайту які далі переводилися в user stories, а у фіналі формувалися в задачі.

Як середовище контролю та фіксації ходу розробки продукту було використано JIRA. Це система, яка чудово підходить для відслідковування за вадами в ході розробки, а також контролю та доповнення беклогу бо містить в собі весь необхідний функціонал для команд розробки який далі буде продемонстрований.

JIRA дає змогу команді обмінюватися інформацією, відстежувати і фіксувати помилки, забезпечувати дотримання роботи, перевіряти і планувати ефективність працівників і призначати певні завдання, працювати разом з колегами за допомогою інструментів спільного редагування файлів, а також відстежувати прогрес і оновлення кожного завдання команди, та аналізувати результати процесу розробки на ретроспективах за допомогою відображення на графіках.

Під час обговорення зі scrum-командою та зацікавленими сторонами було вирішено описувати вимоги за допомогою історії користувачів.

Було створено 5 основних напрямків роботи – епіки, які потім були поділені на задачі. А задачі були створені на основі user story. Приклади епіку зображені на рисунку 2.1 та 2.2.

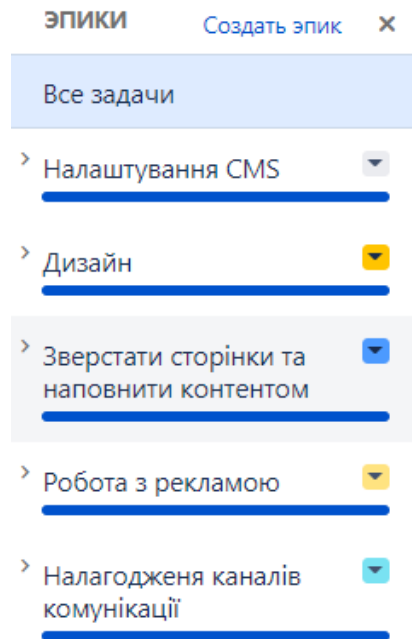


Рисунок 2.1. Епіки продукту
Джерело [розроблено автором]

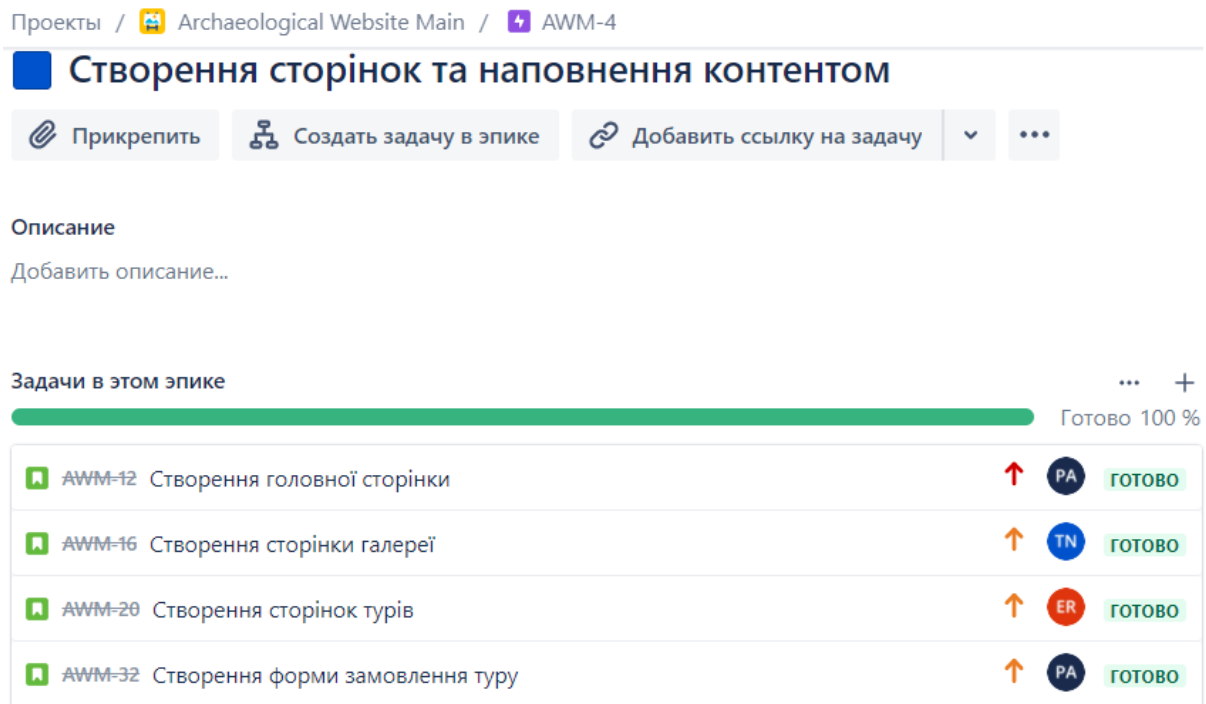


Рисунок 2.2. Епік створення сторінок та наповнення контентом
Джерело [розроблено автором]

Усі задачі були оцінені командою розробки у годинах та в відносних величинах story point. Story point відображають складність виконання, ризики та

ресурсоємкість задачі. Також була виставлена пріоритизація задач по принципу Feature Buckets. Згідно з методом, функції потрібно розподілити в чотири групи.

Metrics Movers - функції-двигуни, які здатні сильно вплинути на цільові показники продукту і бізнесу. Повинні бути конкретні цілі та стратегії вирішення інвестувати в продукт або функцію (приклад показника - фреймворк Pirate Metrics).

Customer Requests - це функції-запити. Вони запитані самими клієнтами. Зазвичай є додатковими поліпшеннями.

Delight - функції, які створюються всередині компанії на основі розуміння дизайну або технології. Робота над ними важлива для приємного здивування клієнтів.

Strategic - функції, які важливі зі стратегічних причин, пов'язаних з майбутніми цілями.

ЗАКРЕПЛЕННЫЕ ПОЛЯ

Учет времени	2d 3h зарегистрировано	Осталось: 2h
	☒ Включить подзадачи	
Исходная оценка	1h	
Story Points	20	
Исполнитель	PA Pokrovskii Andrei	
Автор	KM Konstantin Miroshnichenko	
Epic Link	Зверстати сторінки та нап...	
Sprint	Нет	+1
Приоритет	↑ Highest	

Рисунок 2.3. Демонстрація заповненої задачі

Джерело [розроблено автором]

2.3 Симуляція розробки продукту веб-ресурсу центру археологічного туризму

В першу чергу для симуляції розробки були створені облікові записи для усіх членів команди в Jira. Команда складається з 4 виконавців.

Проект реалізований на класичному шаблоні, так-як NEXT GEN шаблон не містив усіх необхідних функцій та графіків.

Проект містив 5 епіків, кожен з яких охоплював певний пласт робіт. В самі епіки входили 3-4 задачі. Деякі задачі потребували також створення підзадач. Дивитися рисунки 2.4 та 2.5.

Також при плануванні релізів була проведена оцінка задач за story point, розрахунком часу та пріоритетами і назначені виконавці задач. Див. Рис. 2.5.

Дорожная карта

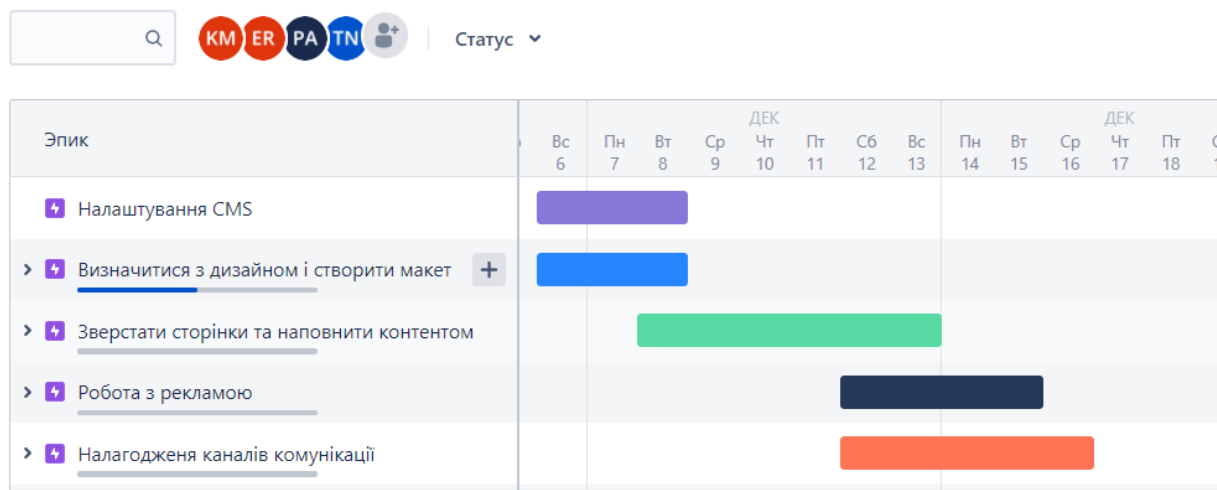


Рисунок 2.4. Дорожня мапа за епіками

Джерело [розроблено автором]

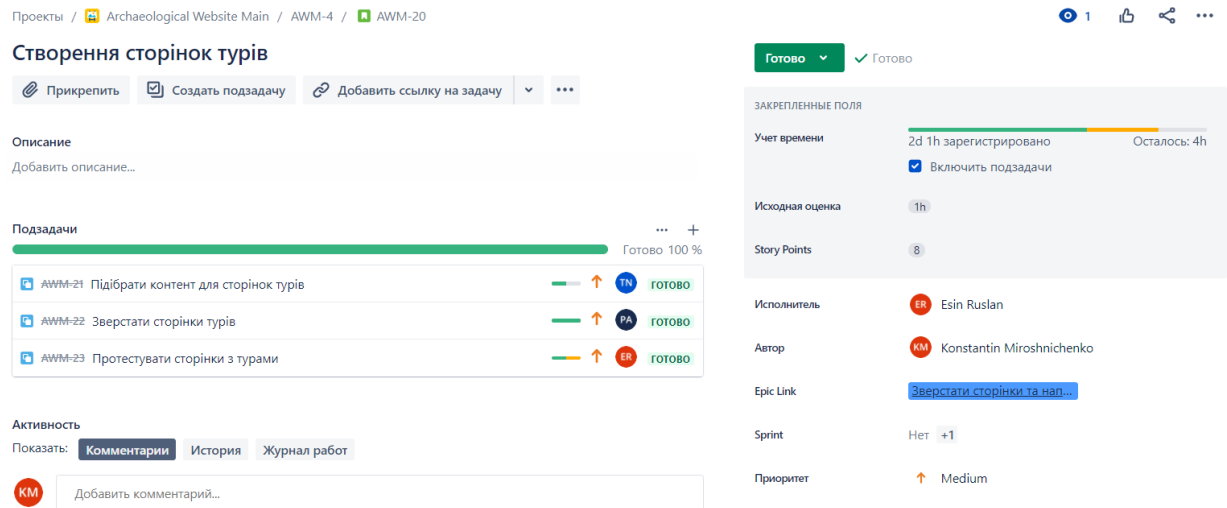


Рисунок 2.5. Підзадачі у задачах та їх заповнення
Джерело [розроблено автором]

Далі був проведений запуск спринта, Елементи над якими буде вестись робота під час спринта визначаються на плануванні спринта. Планування спринта це нарада на якій всією скрам-командою створюється план, який ініціює спринт. Цей план називається Беклог спринта.

Для початку формулюють ціль спринта, це дозволяє зрозуміти цінність для зацікавлених сторін. Метою першого спринта проєкту є підготовка платформи, а саме встановлення CMS системи та створення дизайну для подальшої роботи. Далі в спринт переносилися елементи з беклогу продукту.

Симуляція спринта проходила за такою схемою:

- Щоденний скрам – головна ціль яких перевірка просування до цілі спринта та можливе корегування беклогу спринта.
- Огляд спринта – на ньому демонструється інкремент продукту product owner.

За результатами спринтів на ретроспективі були розібрані графіки 3го спринта які можна проаналізувати для покращення робочих процесів.

На графіках які зображені на рисунках 2.6, 2.7, 2.8 можна побачити, що реліз був завершений з затримкою, через неточну оцінку за часом та story point.

Диаграмма Burndown



Рисунок 2.6. Диаграмма Burndown за спринтом №3

Джерело [розроблено автором]

Диаграмма Burnup

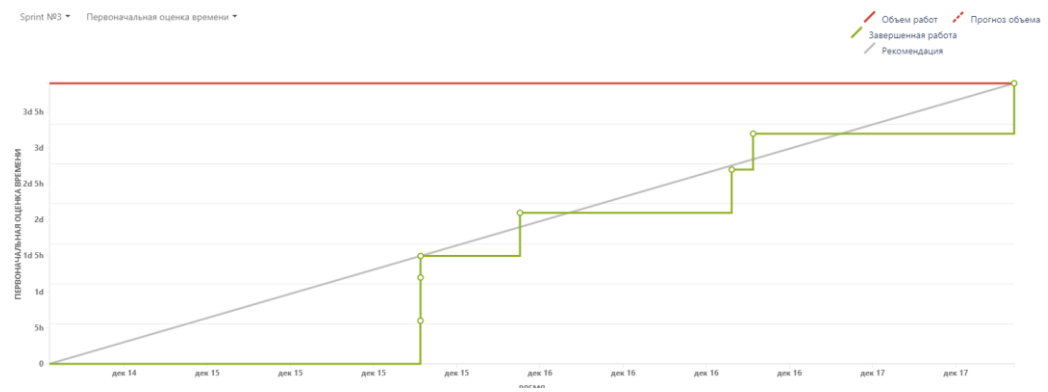


Рисунок 2.7. Диаграмма Burnup за спринтом №3

Джерело [розроблено автором]

Отчет по спринту

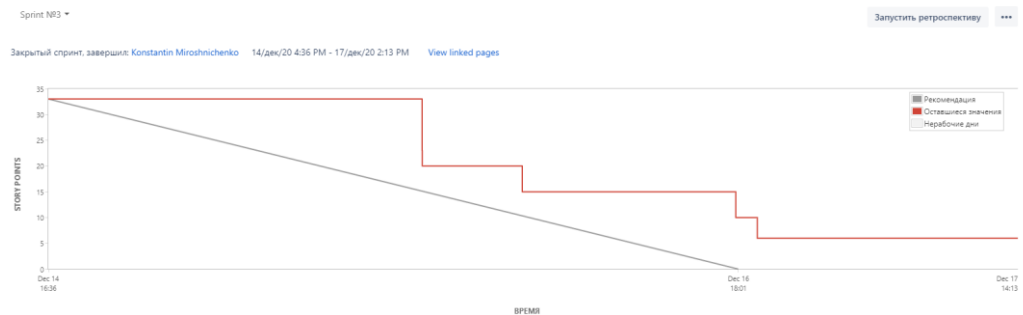


Рисунок 2.8. Звіт по спринту №3

Джерело [розроблено автором]

Також після завершення проекту на загальній ретроспективі були розібрані діаграма сумарного потоку яка демонструє швидкість виконання задач з беклогу, звіт по витраченому часу – який відображає некоректні показники через неповне заповнення при закритті задач, та діаграму продуктивності яка демонструє, що всі цілі спринтів були досягнуті. Рисунки 2.9, 2.10, 2.11.

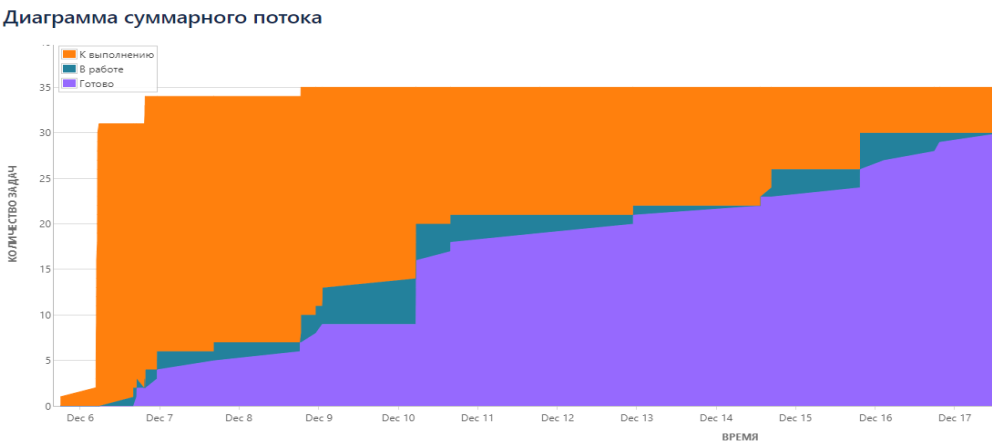


Рисунок 2.9. Діаграма сумарного потоку
Джерело [розроблено автором]

Прогресс: 87%

Точность: 12%

Завершено 2w 1d 7h 20m из общего 2w 4d 10m

Задач в этой версии до из исходная оценка из 2w 6d 5h по 2 days, 4 hours, 50 minutes.

Ключ	Описание	Исходная оценка	Сумма	Оклад, оставшееся время	Сумма	Затраченное время	Сумма	Точность	Сумма	
AWM-7	Готово	Вирішити який хостінг вибрати	2h	2h	0m	0m	2h	на ходу	на ходу	
AWM-9	Готово	Консультація с заказчиком о пожеланиях в дизайне	2h	2h	0m	0m	2h	на ходу	на ходу	
AWM-24	Готово	Створення банерів та текстів для реклами у Facebook	6h	6h	0m	0m	6h 10m	6h 10m	-10m	-10m
AWM-25	Готово	Створення банерів для контекстної реклами	6h	6h	0m	0m	6h	6h	на ходу	на ходу
AWM-26	Готово	Підключення Google Analytics до сайту	6h	6h	0m	0m	7h	7h	-1h	-1h
AWM-28	Готово	Налаштування Pop-up Plugin для консультування відвідувачів сайту	6h	6h	0m	0m	6h	6h	на ходу	на ходу
AWM-30	Готово	Поширити інформацію про проект в архіологічних та палеонтологічних спільнотах	2d	2d	0m	0m	2d	2d	на ходу	на ходу
AWM-31	Готово	Тестування каналів зв'язку	7h	7h	0m	0m	7h	7h	на ходу	на ходу
AWM-34	Готово	Встановити та налаштувати CMS на хостінгу	6h	6h	0m	0m	6h 30m	6h 30m	-30m	-30m
AWM-37	Готово	Вирішити який хостінг вибрати	2h 30m	2h 30m	0m	0m	3h	3h	-30m	-30m
AWM-38	Готово	Консультація с заказчиком о пожеланиях в дизайне	2h 30m	2h 30m	0m	0m	3h	3h	-30m	-30m
AWM-39	Готово	Створити дизайн та макет	1d 2h	1d 2h	0m	0m	1d 4h	1d 4h	-2h	-2h
AWM-27	Готово	Створення групи у Facebook	3h	3h	50m	50m	1h 10m	1h 10m	1h	1h
AWM-29	Готово	Створення облікових профілів у Telegram та Viber	5h	5h	1h	1h	4h	4h	на ходу	на ходу
AWM-12	Готово	Створення головної сторінки	2d 5h	4d 9h	1h	2h	-	2d 3h	на ходу	2d 4h

Рисунок 2.10. Звіт по витраченому часу
Джерело [розроблено автором]

Діаграма продуктивності

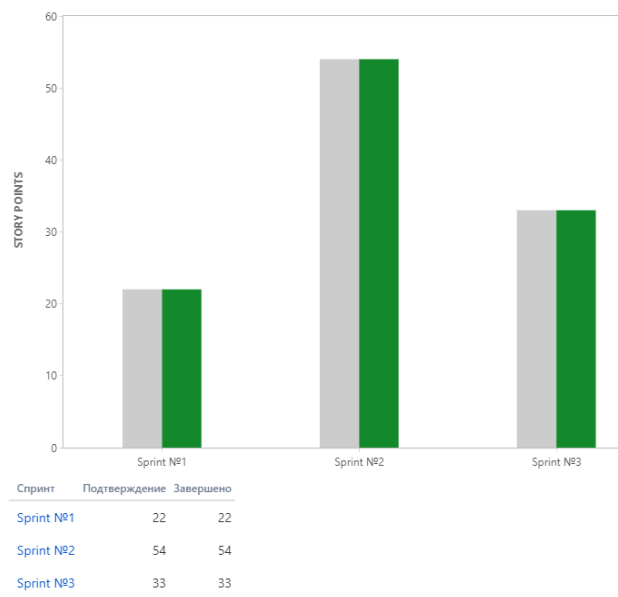


Рисунок 2.11. Діаграма продуктивності

Джерело [розроблено автором]

2.4 Технічна розробка продукту на web-платформі

Веб ресурс був розроблений на базі CMS WordPress.

WordPress – це система керування вмістом яка створена для полегшення створення вебсайтів. Написана мовою програмування PHP з використанням бази даних MySQL. Підтримую підключення плагінів.

Данну платформу було обрано за відносну легкість при створенні та велику кількість доступних плагінів через велику поширеність CMS, яка дозволяє створити практично будь-який сайт.

Розробка почалась з налаштування хостінгу одним з членів команди.

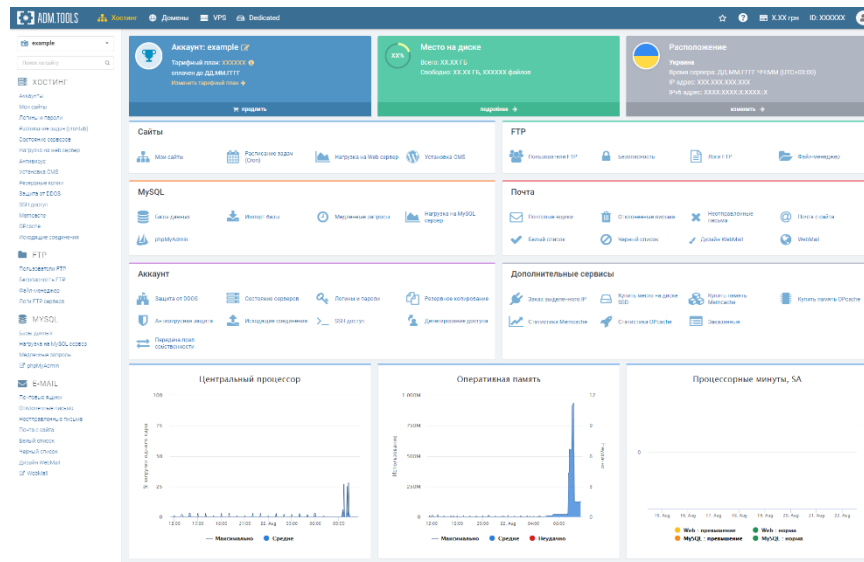


Рисунок 2.12 налаштування хостінгу

Джерело [розроблено автором]

Далі проводилися налаштування плагінів для функціонування CMS.

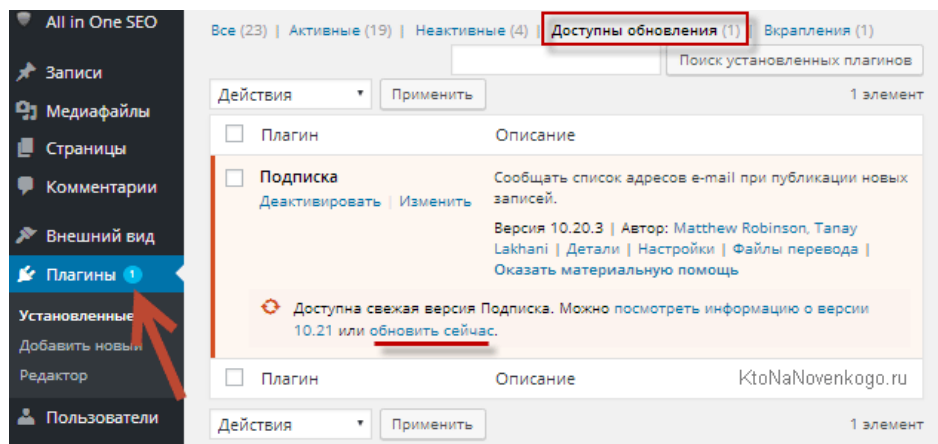


Рисунок 2.13 налаштування плагінів

Джерело [розроблено автором]

В результаті уточнення побажань у РО щодо дизайну розпочалася розробка дизайну та створення макету в програмі Figma. Макет був прийнятий та веб розробник почав створення сторінок.

Головна сторінка з меню в якій міститься пункт з доступними екскурсіями, фото галерея попередніх експедиції, статі щодо проведення турів та контакти.



ВЕЛИКИЙ ВИБІР ТУРІВ

Кожен з цих турів захоплююча пригода. Ви не тільки відвідаєте цікаві та красиві місця, але й візьмете з собою на пам'ять справжні, знайдені собисто вами віком сотні мільйонів років!
Гарантія знахідки 100 %



Архео тур по Херсонесу



Сплав по р.Сіверський Донець



Палеонтологічне дослідження гірських порід



За трилобітами



Археологічний тур по затопленому хутору



Палеонтологічний Крим

Зв'яжіться з нами будь-яким зручним способом

E-mail: support@arheotour.ua
Phone: + 38099 555 5555



Рисунок 2.14. Головна сторінка з меню

Джерело [розроблено автором]

Зручний та красивий вибір турів прямо на головній сторінці. При натиску на тур буде зроблений перехід на детальний опис туру. У кожного туру є опис активностей по дням, дата наступного запланованого туру та можливість записатися на нього. Замість повноцінної сторінки з контактами у меню стоїть якір до підвалу сайту з необхідною для клієнта інформацією. Також на сайті є форма зв'язку для консультації щодо експедиції. Консультації можна отримати на декількох платформах.

- Telegram

- Instagram
- Facebook
- Безпосередньо сайт Archeotour



Програма екскурсії

1 день

Встреча в аэропорту
 Трансфер до
 Заселение в
 Посещение
 Возвращение в гостиницу, ужин



2 день

Трансфер до
 (отпечатки макрофлоры, кунгурский ярус
 пермского периода)
 Трансфер до
 Заселение в гостиницу

3 день

Посещение (по
 желанию туристов)
 Экскурсия в
 окаменелостей (раковины брахиопод, мшанки,
 губки, кунгурский ярус пермского периода)
 Обед
 Трансфер в аэропорт



Зв'яжіться з нами будь-яким зручним способом

E-mail: support@archeotour.ua
 Phone: + 38099 555 5555



Рисунок 2.15. Опис туру за днями
 Джерело [розроблено автором]

Для оформлення туру була створена форма замовлення туру.

Архео тур по Херсонесу

Дата --\--

Вартість туру

Ваш e-mail

E-mail

Ваше ім'я

Ім'я

Ваш телефон

Телефон

Залишити заявку

Рисунок 2.16. Форма запису у тур
Джерело [розроблено автором]



Рисунок 2.17. Карусель-галерея
Джерело [розроблено автором]

Для отримання аналітики по відвідувачам сайту та відстеженням їх надходження та конверсії була встановлена Google Analytics.

Сайту є повністю технічно повноцінним та самостійним, можна відмітити гарний дизайн та комфортний інтерфейс, не відчувається перевантаження непотрібною інформацією, все зручно та має своє застосування.

Висновки по розділу

Проведене порівняння фреймів продемонструвало, що оптимальним для проекту веб-ресурсу центру археологічного туризму є використання Scrum. Інші фрейми корисніші при масштабуванні бізнесу та підходять для проектів з великою кількістю команд. В нашому випадку вистачить і Scrum. Зважаючи на невелику кількість членів команди (4) Scrum є зручним у розподілі завдань та контролі їх виконання.

Далі, після вибору фреймворку управління, було вирішено використовувати JIRA для контролю динаміки виконання проекту. JIRA створює зручну візуалізацію ходу робочого процесу, відображаючи його на графіках та діаграмах, що дозволяє проводити змістовну ретроспективу спринту.

Спираючись на розбір аналогів, разом з product owner'ом було створено беклог продукту з урахуванням очікуваного рівня унікальності та конкурентоздатності. Створено «дорожню карту» продукту за епіками. Перед запуском спринта, усі задачі були оцінені командою розробки у годинах та відносних величинах story point. Також була виставлена пріоритизація задач по принципу Feature Buckets.

В ході кожного sprint review було продемонстровано інкременти продукту, з яких отримано готовий продукт.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ М'ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ЦЕНТРУ АРХЕОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ

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

Для початку проаналізуємо що таке м'які навички. Для цього зробимо порівняння базового терміну з декількох джерел.

М'які навички (гнучкі навички) представляють з себе взаємозв'язок неспеціалізованих надпрофесійних навичок (метанавиків), які забезпечують ефективне професійне введення, високе виробництво праці, гнучкість трудового введення та при цьому не сходяться до навичок конкретної предметної області або сфери професійної діяльності. М'які навички традиційно зв'язуються з персональними характеристиками (такими як відповідальність, здатність до самоуправління, дисциплінованість), набором соціальних навичок (роботою в командах, емоційним інтелектом, комунікативними можливостями), а також здібності до керівництва собою та іншими людьми (прийняття рішень, лідерські якості, приведення в умовах невизначеності, критичне мислення та інші).

Необхідність роботодавців у розвитку м'яких навичок працівників визначається тим, що співробітники, які володіють останніми:

- мають велику продуктивність праці;
- легше адаптуються в колективі та в нових ситуаціях;
- Можуть запропонувати нові рішення та створити нові продукти та послуги, вдосконалюють процеси;
- проявляють більш низький рівень конфліктності, більш лояльні до альтернативних точок зору і до самої компанії;
- вимагають менших зусиль з сторони роботодавця до організації праці.

[15]

Компетенції можна розділити на два типи: "жорсткі" (hard skills) - функціональні компетенції, які відносяться до навичок, придбаних в процесі навчання професійної діяльності, знання та вміння, що належать до розділених

кваліфікаційних характеристик, і "м'які" (soft skills) - персональні характеристики менеджера, а саме. соціальні, когнітивні та етичні компетенції, а також придбані в процесах взаємодії з коучами, навчальним персоналом та найближчим оточенням, представляють сукупність об'єднаних ціннісних установ, стійких якостей людини та пізнавальної діяльності менеджера [16].

В роботі [17] приведено наступне визначення МН: «М'які навички – це нетехнічні навички, які часто не враховуються належним чином під час управління проєктів. М'які навички, які часто називають «креативом» [18] (Belzer, 2004), стосуються управління та роботи з людьми, забезпечення задоволеності споживачів з наміром утримати їх та створення сприятливого середовища для команди проєкту для постачання високоякісної продукції в рамках бюджету, вчасно і перевищуючи очікування зацікавлених сторін. М'які навички набуваються завдяки досвіду, але сенсibilізація студентів необхідна під час офіційних курсів управління програмним проєктом. Крім того, психологія може бути включена в навчальні програми управління програмними проєктами, і це підтверджує Кук (2004) [19], який заявив про необхідність чіткого розуміння керівниками проєктів соціальної психології для забезпечення оптимальної роботи команд проєктів. За словами Тейлора (як цитується в Heikkilä, 2002 [20]), для того, щоб успішно контролювати та керувати ІТ-відділом, потрібно розглянути не лише технічні можливості, але й усвідомити значення навичок, орієнтованих на бізнес (авт.: даний фрагмент перекладено з англійської мови, оригінальний текст приведено у [17])».

Для розуміння і створення цілісного бачення про потрібні м'які навички у для менеджера проєктів в сфері ІТ ми виділимо повні та не відредаговані списки з декількох джерел та підрахуємо їх загальну кількість згадувань.

Перелік 1. Комунікаційні компетенції менеджера проєкту: порівняльний аналіз гнучких і традиційних методів управління проєктами:[21]

- Самоорганізація команди
- Навичка формування проєктної культури

- Гнучкість
- Адаптивність
- Еголітаризм
- Аналітичне мислення
- Пошук інформації
- Концептуальне мислення
- Загальний інтелект
- Вербальний інтелект
- Керівницькі якості
- Управління проектами
- Навички з продажу
- Здатність до командної праці
- Орієнтація на обслуговування клієнта
- Розуміння компанії
- Лідерство
- Організаційні навички
- Навичка взаємодії
- Ініціативність
- Самоконтроль
- Навички переговорів
- Співпраця
- Налагодження взаємовідносин

Перелік 2. Навички soft-skills і способи їх розвитку [22]

Комунікація:

- вміння слухати
- переконання та аргументація
- нетворкінг: побудова та підтримка бізнес-відносин
- вміння вести переговори

- проведення презентацій
- базові навички продажу
- самопрезентація
- публічні виступи
- командна робота
- націленність на результат
- ділове письмо
- клієнтоорієнтованість

Управління собою:

- управління емоціями
- управління стресом
- управління власним розвитком
- тайм-менеджмент
- Енергія / Ентузіазм / Ініціативність / Стійкість
- Рефлексія
- Використання зворотного зв'язку

Мислення:

- системне мислення
- творче мислення
- структурне мислення
- логічне мислення
- пошук та аналіз інформації
- прийняття рішень
- проектне мислення
- тактичне та стратегічне мислення (для керівників)

Управлінські навички:

- управління виконанням
- планування
- постановка задач працівникам

- мотивування
- контроль реалізації завдань
- наставництво (розвиток співробітників) - моніторинг, коучінг
- ситуаційне керівництво та лідерство
- проведення нарад
- подача зворотної зв'язку
- управління проектами
- управління змінами
- делегування

Перелік 3. Соціально-психологічні аспекти управління: емоційна компетентність керівника в структурі soft skills (значення, підходи, методи діагностики і розвитку [23])

Комунікативні навички:

- Вміння слухати співрозмовника
- Навички проведення переговорів
- Навички ведення ділового листування
- Переконавання і аргументація
- Самопрезентація
- Знання технік продаж
- Командна праця
- Встановлення зв'язків та підтримання контакту з бізнес-партнерами
- Проведення презентацій
- Знання правил спілкування з аудиторією
- Знання риторики
- Володіння невербальними способами комунікації

Керуючі навички:

- Делегування повноважень
- Розвиток співробітників
- Мотивування

- Контроль реалізації завдань
- Реалізація зворотнього зв'язку
- Проведення нарад
- Побудова команди
- Постановка завдань
- Вироблення рішень
- Управління змінами
- Прогнозування

Самоорганізаційні навички:

- Керування часом
- Контроль над своїм розвитком (особистісним і професійним)
- Самоаналіз і самооцінка

Розумові навички:

- Креативне мислення
- Аналітичне мислення
- Ситуаційне мислення
- Логічне мислення
- Тактичне мислення
- Фільтрування інформації

Емоційні компетенції:

- Розпізнавання емоцій
- Усвідомлення власних емоцій
- Емпатія
- Управління стресом
- Упевненість в собі
- Готовність сприймати критику і адекватно реагувати на неї
- Уміння створити комфортну емоціональну атмосферу
- Уміння давати собі установки і
- дотримуватися їх

- Уміння брати на себе відповідальність
- Управління конфліктами

Таблиця 3.1 Порівняння вказаних МН з різних джерел

№	Назва м'якої навички	Частота застосування МН у всіх переліках			Частота застосування МН у всіх переліках
		Перелік 1 [...]	Перелік 2 [...]	Перелік 3 [...]	
1	Самоорганізація команди	✓	✓		2
2	Навичка формування проектної культури	✓			1
3	Гнучкість	✓	✓		2
4	Адаптивність	✓			1
5	Делегування	✓	✓	✓	3
6	Аналітичне мислення	✓	✓	✓	3
7	Ситуаційне мислення			✓	1
8	Пошук інформації	✓	✓		2
9	Концептуальне мислення	✓			1
10	Загальний інтелект	✓			1
11	Вербальний інтелект	✓	✓		2
12	Керівницькі якості	✓	✓	✓	3
13	Управління проектами	✓	✓		2
14	Навички продажу	✓	✓	✓	3
15	Команда праця	✓		✓	2
16	Орієнтація на обслуговування клієнта	✓	✓		2
17	Розуміння компанії	✓			1

Продовження Таблиці 3.1

18	Лідерство	✓		✓	2
19	Організаційні навички	✓	✓		2
20	Навичка взаємодії	✓			1
21	Ініціативність	✓	✓	✓	3
22	Самоконтроль	✓	✓	✓	3
23	Навички переговорів	✓	✓	✓	3
24	Співпраця	✓	✓		2
25	Налагодження взаємовідносин	✓	✓	✓	3
25	Переконання та аргументація		✓	✓	2
27	Проведення презентацій		✓	✓	2
28	Самопрезентація		✓	✓	2
29	Публічні виступи		✓		1
30	Навички ведення ділового листування		✓	✓	2
31	Управління власним розвитком		✓	✓	2
32	Тайм-менеджмент		✓	✓	2
33	Використання зворотної зв'язку		✓	✓	2
34	Системне мислення		✓		1
35	Творче мислення		✓	✓	2
36	Структурне мислення		✓		1
37	Тактичне мислення		✓	✓	2
38	Планування		✓	✓	2
39	Постановка задач		✓	✓	2
40	Мотивування		✓	✓	2
41	Контроль реалізації завдань		✓	✓	2
42	Наставництво		✓		1
43	Ведення нарад		✓		1
44	Вміння слухати співрозмовника	✓	✓	✓	3
45	Встановлення зв'язків та підтримання контакту з бізнес партнерами		✓	✓	2
46	Знання правил спілкування з аудиторією			✓	1
47	Знання риторики			✓	1
48	Володіння невербальними способами комунікації			✓	1
49	Розвиток співробітників			✓	1

Продовження Таблиці 3.1

50	Управління змінами		✓	✓	2
51	Самоаналіз і самооцінка		✓	✓	2
52	Контроль над своїм розвитком		✓	✓	2
53	Логічне мислення		✓	✓	2
54	Фільтрування інформації			✓	1
55	Розпізнавання емоцій			✓	1
56	Усвідомлення власних емоцій			✓	1
57	Емпатія			✓	1
58	Управління стресом		✓	✓	2
59	Упевненість в собі		✓	✓	2
60	Уміння створити комфортну емоціональну атмосферу			✓	1
61	Уміння брати на себе відповідальність			✓	1
62	Управління конфліктами			✓	1
63	Готовність сприймати критику і адекватно реагувати на неї		✓	✓	2
64	Уміння давати собі установки і дотримуватися їх			✓	1

Отже на основі заповненої таблиці 3.1 можна виділити кілька лідируючих позицій за згадуванням в джерелах. А також створити список з проранжованим списком найважливіших МН для мене, які я виділив на основі використаних джерел, а також мого досвіду та експертної думки.

Найчастіше згадувані МН у джерелах:

- Вміння слухати співрозмовника
- Ініціативність
- Аналітичне мислення
- Налагодження взаємовідносин
- Навички переговорів
- Делегування
- Навички продажу

Проранжований ряд найважливіших МН:

1. Аналітичне мислення
2. Самоаналіз і самооцінка
3. Адаптивність
4. Навички переговорів
5. Лідерство
6. Мотивування
7. Планування
8. Усвідомлення власних емоцій

Вибрані МН представляють бачення комплексного складу навичок яким має володіти будь-який керівник проекту, неважливо працює він за класичними методиками управління чи гнучкими. З цими навичками можна холоднокривно зважувати усі вхідні данні для побудови плану дії у вирішенні проблеми навіть у важких ситуаціях в умовах невизначеності та приймати свої рішення знаючи як домовитися з командою и піти разом до кінцевої цілі. Див.таб. 3.2.

Таблиця 3.2 - опис проранжованих МН

№	Назва м'якої навички	Стислий опис сутності	Посилання на джерело	Для яких ролей в яких фреймах найбільш важлива
1	Аналітичне мислення	Аналітичне мислення характеризується: сутнісним баченням та розумінням інформації, активним характером осмислення; комплексним використанням розумових операцій; прийняттям оптимальних практичних рішень.	Педагогічні умови формування аналітичного мислення студентів вищих технічних навчальних закладів. Шевченко С.М. [24]	Без виключення для всіх людей цей МН має бути незамінним, як у повсякденні так і на роботі.

Продовження таблиці 3.2

2	Самоаналіз і самооцінка	Самоаналіз діяльності – це функція самосвідомості. Вона спрямована не лише на створення провідних мотивів, але й на координацію всієї особистості	Професійний самоаналіз студента та шляхи його формування, Городиська О.[25]	Як форма рефлексії дозволяє зрозуміти та переосмислити ситуації, рішення та дії в роботі та житті.
3	Адаптивність	Адаптивність особистості – здатність до адаптації, пристосування людини до існуючих на підприємстві вимог і критеріїв оцінки, його корпоративної культури. Адаптація – процес взаємопроникливий, який означає, що здатна змінюватися не тільки особистість, але й навколишнє середовище	Адаптивність як основа довгострокового функціонування підприємств,. Строкович Г.В.[26]	Прийняття рішень, реакція на зміни навколо, готовність до змін.
4	Лідерство	Лідерство - це здатність впливати на групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей.	Лідерство в менеджменте Сергеева В.Б., Токарева А.А.[27]	Дозволяє надихати і вести за своїми думками команду для досягнення цілей
5	Мотивування	Мотивування - один з найважливіших ресурсів влади, наданий в розпорядження менеджерів, який дозволяє спонукати до змін співробітників в потрібному для організації напрямку.	Антиконфликтное мотивирование сотрудников внешнеторговых организаций, Малишев А.А.[28]	Як і лідерство інструмент для заохочення співробітників до продуктивної праці.
6	Планування	Планування - це процес розробки і наступного контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і ункціонування підприємства.	Журнал «Экономические и гуманитарные науки»[29]	

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

Проведемо самоаналіз завдяки інструментам вимірювання рівня володіння МН зі сформованого у попередньому розділі переліку (тести, опитувальники...).

Результати самоаналізу (результати тестів) привести та узагальнимо в єдиній таблиці:

Таблиця 3.3 Самоаналіз та тестування МН

№	Назва МН	Використаний інструмент вимірювання (назва, джерело/посилання)	Результат вимірювання	Самооцінка рівня володіння*
1	Аналітичне мислення	Тест на аналітичне мислення Канишева	4/5 (Досвідчений)	Досвідчений
2	Самоаналіз і самооцінка	Опитувальник рефлексивності Карпова	5/10 (Досвідчений)	Досвідчений
3	Адаптивність	Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність»	Особистісний адаптивний потенціал: 2/10; поведінкова регуляція: 3/10; комунікативний потенціал: 3/10; моральна нормативність: 6/10; дезадаптаційних порушення: 5/10; астенічні реакції: 5/10; психотичні реакції: 5/10;	Досвідчений

Продовження Таблиці 3.3

4	Навички переговорів	Тест по переговорам базовий рівень	4/16 (Користувач, що розвивається)	Користувач, що розвивається
5	Лідерство	Тест на лідерство Д.Уелча	40/50-... (Просунутий користувач)	Досвідчений
6	Мотивування	Психологічний тест Big5	Нейротизм: 5/10 Екстраверсія: 5/10 Добррозичливість: 10/10 Сумлінність: 7/10 Відкритість до нового досвіду: 8/10	Користувач що розвивається
7	Планування	ТЕСТ: чи вмієте ви планувати?	20/27 (Майстер)	Користувач що розвивається
8	Усвідомлення власних емоцій	Тест на емоційний інтелект Н. Холла	Емоційна обізнаність: 17/18; Управління своїми емоціями: 2/18; Самотивація: 14/18; Розуміння емоцій інших (емпатія): 13/18; Управління емоціями інших людей: 17/18:	Майстер

Рівні володіння з джерела Шипилов Владислав. Перелік навичок soft-skills і способи їх розвитку. [30]

Таблиця 3.4 Ранжування оцінки для самоаналізу

Рівень володіння	Опис прояву рівня володіння у поведінці
5 Майстер	Ви авторитет та експерт у прояві навички
	Ви здатні передавати іншим необхідні знання та навички для освоєння та розвитку цієї навички

Продовження Таблиці 3.4

4 Просунутий користувач	Навичка розвинута на особливо високому рівні
	Ви здатні застосовувати навичку в нестандартних ситуаціях або ситуаціях підвищеної складності
3 Досвідчений	Навичка повністю Вами засвоєна
	Ви ефективно застосовуєте навичку у всіх стандартних ситуаціях
2 Користувач, що розвивається	Навичка у процесі засвоєння
	Ви розумієте її важливість, проте не завжди ефективно проявляєте її в реальних ситуаціях
1 НЕкористувач	Ви не володієте навичкою, не розумієте її важливості, не намагаєтесь зрозуміти її сутність та застосовувати

Проаналізувавши результати пройдених тестів можна зробити висновок, що для важливо працювати над розвитком та практикою у таких МН як: адаптивність та ведення переговорів, в яких результати тестів та власні почуття після самоаналізу зійшлись у тому, що я маю мало досвіду та теоретичних знань. Ці навички на мою думку критичні для роботи в Agile середовищі. Вміння пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі і являє собою відображення філософії Agile. Навички переговорів не менш важливі для команд які працюють за гнучкими методологіями, саме через те, що треба вміти зрозуміти свого співрозмовника та донести йому свої думки, незважаючи на те, хто перед вами – Product owner, команда розробки, чи потенційний користувач з цільової фокус групи при інтерв'юванні.

Але з іншого боку, не повністю згоден з високими показниками тестів у таких МН як: планування та вміння мотивувати, можу погодитися з тим, що автор схильний до цих навичок але недостатньо практики у робочому середовищі. Планування входить до списку найважливіших МН для керівника проектами, бо навіть за Scrum методиками важливо вміти професійно продумати план на спринт.

Аналіз досліджень в області менеджменту дозволяє виділити п'ять груп якостей, якими виділяють менеджерський потенціал:

1) загальнолюдські якості: працьовитість, принциповість, обов'язковість, самокритичність, людяність, коректність, справедливість, цілеспрямованість, висока загальна культура, бездоганна моральність, підприємливість, холонокровність, любов до своєї справи, оптимістичність, вимогливість до себе та інших, почуття гумору, зовнішня привабливість і багато інші;

2) психофізіологічні якості: міцне здоров'я, висока працездатність, стійкість до стресів, належний загальний рівень розвитку, інтелектуальні властивості і індивідуально типологічні особистості;

3) ділові якості і організаторські здатності: ініціативність, самостійність в вирішенні питань, дисциплінованість, старанність, вміння визначати цілі, ставити завдання, організувати взаємодію кадрів, здатність змінювати стиль поведінки, мобілізувати колектив і повести його за собою, вміння контролювати діяльність підлеглих, здатність оперативно приймати рішення, об'єктивно аналізувати результати, вміння стимулювати підлеглих; творчий підхід до виконання дорученої справи; вміння підтримувати ініціативу, прагнення використовувати все нове, прогресивне; вміння підтримувати свій авторитет;

4) комунікативні якості: вміння встановлювати ділові відносини з вище-і нижчестоящими і керівниками, з підлеглими, підтримувати нормальний психологічний клімат в колективі, спілкуватися, вміння виступати публічно;

5) професійні якості: знання науки про управління (основ менеджменту, управління персоналом та ін.); застосування на практиці сучасних організаційно-управлінських принципів і методів; вміння працювати з документацією [7].

Компанія Lominger вважає, що потенціал визначається виключно високою здатністю до навчання: «Саме здатність до навчання відрізняє перспективних співробітників від інших. Вони саме те, що ми називаємо «кмітливі»: вміють робити висновки з минулого і застосовувати їх в нових і абсолютно різноманітних за складністю умовах. Саме вони здатні відповісти на питання, що робити, якщо ти

не знаєш, що робити. Саме здатність до навчання відрізняє кращих керівників від інших».

Lominger визначає здатність до навчання через чотири складові: mental agility, people agility, change agility та resultsagility (рисунок. 3.1).

Составляющая обучаемости	Описание
Mental agility	Критически мыслит, комфортно ощущает себя в сложных ситуациях, внимательно изучает проблему, смотрит на ситуацию широко, обязательно находит причину неудачи, устанавливает новые связи между единицами информации
People agility	Превосходно знает себя, свои сильные и слабые стороны, с готовностью взаимодействует с широким кругом людей, в том числе в сложных ситуациях. Политически гибок, умелый коммуникатор
Change agility	Любознательный, любит экспериментировать, не удовлетворяется достигнутым, предлагает разные точки зрения, инициирует и осуществляет перемены
Results agility	Работает с энтузиазмом, вдохновляет команду, не сдается (нацеленность на получение результата), находит нужные ресурсы, обеспечивает необходимый уровень доверия окружающих

Рисунок 3.1 Структура навчаємості

Їх опис дає всеосяжний портрет перспективного співробітника і впевненість, що здатність до навчання можна оцінити. Дійсно, ці складові суть компетенції і особистісні особливості, які описані в поведінкових проявах, а значить, спостережувані і підлягають оцінці [31].

Прогноз ефективності діяльності менеджера – відповідь на питання «Наскільки ефективним буде менеджер на посаді з більш складними обов'язками і більш високим рівнем відповідальності?» – критично важливий для компанії. Оцінка виконання якраз і допомагає з'ясувати, чи справляється співробітник зі своїми поточними обов'язками, а також зрозуміти, які завдання він зможе вирішити в найближчому майбутньому. Тобто дозволяє «виміряти незмірну» – управлінський потенціал. При цьому ми оцінюємо як то, що менеджер вже добре вміє робити, так і найближчі перспективи його розвитку.

Зрозуміло, що оцінку управлінського потенціалу важко укласти в рамки категоричних опозицій «так - ні», тому пропонуємо наступну шкалу:

- Високий потенціал – співробітник займає посади з більш складними обов'язками і більш високим рівнем відповідальності (можливо «вертикальне» переміщення).

- Середній потенціал – співробітник відповідає займаній посаді (можливо «горизонтальне» переміщення на посади з аналогічними обов'язками і рівнем відповідальності).

- Низький потенціал – працівник не відповідає займаній посаді (необхідне підвищення кваліфікації та / або переміщення на посади з менш складними обов'язками і меншим рівнем відповідальності, аж до звільнення).[32]

Для вимірювання менеджерського потенціалу в компаніях використовують тести та опитувальники які є найпопулярнішими інструментами. Традиційно для прогнозу успішності використовуються багатошкальні опитувальники – тест-опитувальник Р. Б. Кетелла (16PF), MMPI, CPI, які можуть застосовуватися як при цілісному, так і при особистісному підході.

Протягом останніх десятиліть у кадровій сфері або серед керівників компаній виникають критичні зауваження щодо особистісних тестів, наприклад такі:

- Це американські тести, які не застосовні до наших умов.
- Ці тести застаріли.
- Через великий обсяг питань навантаження на випробуваного виявляється надмірною.
- По кілька разів на різних формулюваннях ставлять запитання про одне й те ж.
- Незважаючи на безліч питань, тести здатні охарактеризувати людину лише по 10-20 параметрам.
- До однієї людини не можна застосовувати один і той же тест кілька разів.
- Відповіді на подібні заперечення виходять за рамки цієї статті. Варто лише зауважити, що такі судження не вагомі, і в середовищі професійних психологів дані методи користуються повагою.

Окремого коментарю заслуговує метод MMPI. Він заслужив стійку славу клінічного методу дослідження, але разом з тим найбільш широке поширення він отримав саме в кадровій сфері. Шкали, які іменуються «клінічними», в умілих

руках здатні надати хорошу допомогу в пошуку протипоказань і прихованих загроз.

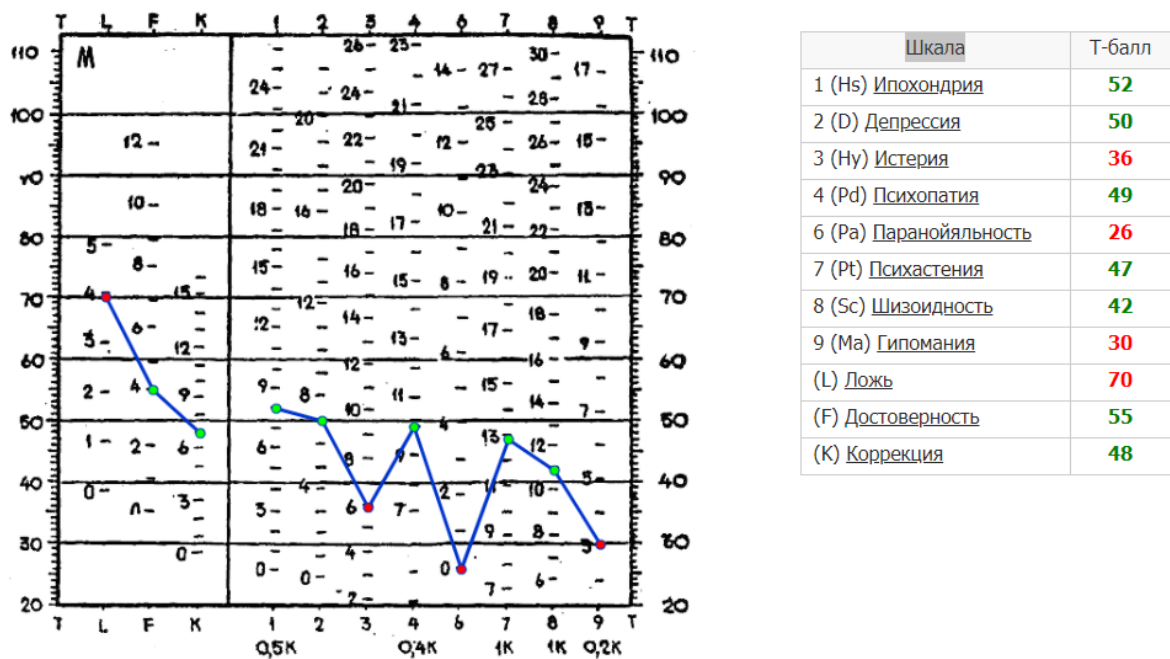


Рисунок 3.2 Результати самоаналізу за тестом ММРІ

Джерело [33]

Багатошкальні методики показують свою ефективність при необхідності підібрати засоби діагностики набору компетенцій. Так, до методу ММРІ (10 основних шкал) розроблено понад 400 додаткових шкал. Багато з них доступні для вітчизняних психологів-практиків. Найчастіше додаткові шкали ММРІ носять назви компетенцій, наприклад: «Риси відповідальності», «Юридичний тип особистості», «Домінування», «залежності», «Загальна погана пристосовність», «Інтелектуальна ефективність», «імпульсивність» та інші.

Особливості менеджменту в IT/Agile середовищі

Управління проектами по розробці програмного забезпечення включає ефективне використання ресурсів, пріоритизації завдань, точну оцінку термінів і управління ризиками. Agile методологія створена, щоб підвищити вигоду для клієнтів і зменшити ризики.

Характерною особливістю є розподілення розробки на етапи і ітерації, вдосконалення отримання зворотного зв'язку, постійне відстеження змін вимог та перевірки.

Основою методу гнучкого управління проектами є ряд ключових елементів:

- Командна робота. При якій клієнт та керівник проекту працюють спільно, задля запобігання втрати інформації та чіткості цілі. Діагностування та вирішення проблем також проходять швидше через прозорість процесу.
- Ефективна робота досягається тим, що вся команда та клієнт працюють поруч. Люди і комунікація - найважливіше.
- Спринти та щоденні зустрічі які допомагають відслідковувати проблеми та прогрес виконання робіт, а також розуміти загальний стан команди.
- Керівник проекту- це лідер який задає основні правила співпраці та роботи.
- Мінімізація ризиків - це головна мета в рамках будь-якого гнучкого підходу.
- Ітеративна розробка - робота в коротких циклах.

Agile методики значно збільшує продуктивність в порівнянні з класичними процесами «waterfall». Процеси Agile дозволяють організаціям легше переживати мінливі зміни вимог які диктуються ринком. Agile дозволяє:

- Підвищити якість результатів;
- Краще впоратися зі змінами;
- Забезпечити більш точні оцінки, витрачаючи менше часу на їх створення;
- Краще контролювати проекту і етапи роботи.

Таблиця 3.5 результат самооцінки м'яких навичок

№	Назва функції менеджера в IT/Agile середовищі	Самооцінка потенціалу*
1	Визначення термінів завершення різних етапів роботи;	Користувач що розвивається
2	Розробка плану дій;	Користувач що розвивається
3	Розрахунок фінансових витрат на закупівлю обладнання, оплату праці, інші необхідні цілі;	Досвідчений
4	Щоденне управління персоналом, які беруть участь в роботі;	Досвідчений
5	Контроль якості;	Досвідчений

6	Визначення можливих ризиків і їх мінімізація;	Користувач що розвивається
7	Забезпечення зв'язку між усіма учасниками реалізації проекту, зведення їх зусиль до єдиного результату.	Досвідчений

Проаналізувавши список функцій проектного керівника в сфері ІТ можу виділити у себе досвід у розрахунках витрат на розробку програмного продукту та контроль за персоналом який реалізує проект. Ці дві функції важливі з різних причин: розрахунок є невід'ємною частиною планування та основою для функціонування майбутнього проекту, а управління персоналом надає змогу оперативно відслідковувати мливі проблеми та контролювати хід розробки продукту. Також практикував різні методи комунікації між учасниками проекту, наприклад за допомогою хмарних програм для управління проектами невеликими групами такими як: Trello, RedMine та Jira. Також методи дистанційних комунікацій через програми для онлайн конференцій такі як Skype або MS Teams.

До слабких сторін можна віднести визначення термінів завершення різних етапів роботи та визначення можливих ризиків. Навичок за ці функціональні обов'язки найкраще здобувати з практикою роботи у предметній області, а також ознайомленням з літературою за методами управління ризиками. Чому це важливо? Методи ризик-менеджменту - це спрямовані дії щодо зниження ступеня існуючих загроз і можливих збитків. Вони працюють тільки тоді, коли обрані правильно. Щоб управляти ризиками, їх спочатку виявляють і вимірюють. Для кожної організації набір властивих їй загроз відрізняється залежно від роду діяльності, навколишнього оточення. Необхідно їх ідентифікувати, проаналізувати, а потім підбирати відповідні методи боротьби з ними.

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

Самоменеджмент як новий напрям сформувався з потреби у розвитку творчого потенціалу менеджерів та працівників.

Самоменеджмент – це застосування ефективних методів роботи з максимальним використанням власних ресурсів для досягнення професійних та особистих цілей, праця над собою, вміння планувати діяльності та час.

Як менеджеру треба вміти ефективно впроваджувати основні управлінські процеси, які поділяють на рівні. Див. рисунок 3.3

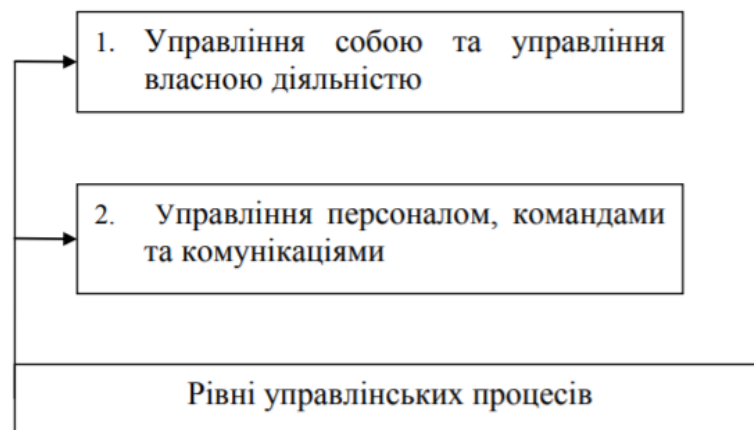


Рисунок 3.3. рівні управлінських процесів

1. Перший рівень – керування собою та керування власною діяльністю.
2. Другий рівень – управління персоналом та комунікаціями.

Самоменеджмент допомагає надбанню вмінь та навичок які на мою думку є важливими для того хто хоче працювати у Agile-середовищі, а саме:

- 1) Особистих цінностях;
- 2) Формуванню та розумінню цілей;
- 3) Ефективному використанню часу, сил та вмінь;
- 4) Організації роботи себе та персоналу;
- 5) Професійному керуванні ресурсами та персоналом;
- 6) Стресостійкості;
- 7) Вмілому вирішені управлінських проблем в умовах невизначеності;
- 8) Знанням по конфліктології ;

- 9) Вмінню створювати корпоративну культуру;
- 10) Вмінню адаптуватися до змін;
- 11) Мотивуванню працівників;
- 12) Вмінню комунікації;
- 13) Раціональності;
- 14) Здатності до стимуляції розвитку команди.

Проведемо аналіз 15-ти концепцій самоменеджменту, результати аналізу приведені в таблиці. Див. Табл. 3.6

Таблиця 3.6 результати аналізу концепцій самоменджменту

№	Назва концепції самоменджменту	Сутність концепції самоменджменту	Елементи/фактори самоменджменту, найвагоміші для менеджера у Agile-середовищі (максимум 3 для кожної концепції)
1	Концепція самоменджменту Л. Зайверта	Використання власних можливостей, керування своїм життям та переборювання обставин життєвих обставин.	контроль (самоконтроль і контроль підсумків, у разі потреби – коректування цілей), комунікація (пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків), формулювання цілей (аналіз і формування особистих цілей),
2	Концепція самоменджменту М. Вудкока і Д. Френсіса	Полягає у концепції обмежень, мається на увазі чинники які стримують потенціал особистості, групи індивідів та результатів роботи.	Володіння собою, самоаналіз, вміння формувати та управляти колективом
3	Міждисциплінарна модель самоменджменту	самоменеджмент – система, яку можна охарактеризувати як «керована анархія». Самоменеджмент є об'єктом дослідження соціосинергетики (теорії самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем) і спрямований на суб'єкт 14 керування, розкриття питань самоврядування, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання; - самоменеджмент вписаний у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний із організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням; - самоменеджмент – це спосіб організації життя, а не набір правил. Він тісно пов'язаний з релігійним способом організації життя, особливо в напрямі пошуку нових можливостей, зміцнення духу та волі, приборкування неадекватних бажань; - найважливіше питання самоменеджменту – розвиток особистості завдяки сформованому методичному забезпеченню.	Самоконтроль, самоврядування, організації життя навколо себе.

Продовження Таблиці 3.6

4	Концепція самоменеджменту В. Андрєєва	Виявлення, виділення та саморозвиток власних творчих рис та фокусування на одній або декількох.	Вміння концентрації уваги та сил на пріоритетних задачах
5	Концепція самоменеджменту А. Хроленко	Концепція базується на ідеях культури ділового життя. Вона впливає на кар'єру через підвищення ділового потенціалу працівника. В той же час у концепції немає блоку самооцінки.	техніці особистої роботи менеджера, культурних взаєминах із людьми, в умінні вести ділові бесіди й організовувати наради, писати особисті та ділові листи, проводити виступи, планувати власне життя
6	Концепція самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе	Полягає у ідеї кар'єри та зв'язка кар'єри з успіхом. Мотивацією для просування по кар'єрній драбині є – орієнтація на досягнення успіху та результату діяльності, зав'язується з очікуванням, життєвими цілями та системою цінностей.	самопізнання й удосконалення своїх ділових якостей.
7	Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн	Гармонія здоров'я та максимізація використання власних можливостей для ефективної самоорганізації	Тайм менеджмент, формування стратегічних цілей, ефективної організації, рівноваги між роботою та особистим життям, Формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням, стресостійкість, вміння працювати в умовах невизначеності.
8	Концепція самоменеджменту К. Кінана	Самоменеджмент, на думку дослідника, дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями. Елементи концепції така: самооцінка; уміння постояти за себе вміння боротись із стресом і бути наполегливим; уміння взаємодіяти з навколишніми.	Стресостійкість, самоконтроль, комунікація
9	Концепція самоменеджменту В.А. Абчука	Основою є норми поведінки та етичні принципи від яких залежить успішність менеджменту.	вміння залучати людей, вміння брати відповідальність, комунікативні навички

Продовження Таблиці 3.6

10	Концепція самоменеджменту В.П. Шейнова і В.Г. Шипунова	Автори пропонують методи та правила ефективного використання робочого часу, прийоми і принципи ораторського мистецтва, організації та планування виступів, ділових нарад, які допоможуть менеджерів налагодити свої справи.	організація виступів, вміння володіти мовою і голосом, захоплювати і керувати публікою, колективом, вільно розвивати і відстоювати власну думку, надавати аргументи, дебатувати, виявляючи глибоку переконаність
11	Концепція самоменеджменту Н. Лукашевича	Для успішного розвитку менеджера як ділової людини варто особливу увагу зосереджувати на виробленні та вдосконаленні вміння самоорганізовуватись та досягати успіху в кар'єрному зростанні.	цілеспрямованість, чесність, комунікабельність, критичність мислення, відповідальність.
12	Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа	Під самоменеджментом автори розуміють ключову техніку, підґрунтям якої є процес вироблення вміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами.	Тайм менеджмент, самоорганізація, комунікабельність, публічні виступи, перемовин
13	Концепція самоменеджменту І. Добротворського	Ідея сфокусована на ідеях самоконтролю як центру досягнення професійного успіху. Щоб досягти бажаного успіху менеджеру треба сформувати життєву філософію, вміти навчатися на власному досвіді, не концентруватись на помилках, позбавитись від ілюзорних переконань та будувати майбутнє в уяві	Самоконтроль, самоврядування, організації життя навколо себе, планування та формування цілей.
14	Концепція самоменеджменту В. Колпакова	сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями само менеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей.	самопізнання й удосконалення своїх ділових якостей.
15	Концепція самоменеджменту Р. Клонінгера	В основу концепції покладено формування особистості, яка враховує біологічні, соціальні, психологічні та культурні чинники. Біологічною базою для розвитку якостей особистості є темперамент, який можна розуміти як індивідуальний набір емоційних реакцій і навичок, що виявляються на подразники навколишнього середовища, які зумовлені генетично.	Розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок

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

Соціально-психологічні технології управління людськими ресурсами організації - це ситуаційно-орієнтовані комплекси методів, які забезпечують ефективну кадрову роботу в конкретних обставинах життєдіяльності організації. Як правило, вони створюються, випробуються і адаптуються для вирішення конкретного типу практичних проблем організації, обумовлених станом її основних елементів: цілей, технологій, структури, системи управління, особливостей персоналу і матеріально-технічного забезпечення. Дані технології реалізуються в процесі кадрового консультування, що включає дослідницькі процедури, проектування «життєдіяльності» організації, моделювання конкретних способів виходу з проблемної ситуації, супровід програми реалізації намічених заходів і оцінку результатів. [34].

Серед основних розглянемо такі класичні психологічні технології впливу: переконання, самопросування, навіювання, зараження, пробудження імпульсу наслідування, формування прихильності, прохання, примушування, деструктивна критика, маніпуляція.

Відповідно до [35], сутність кожної технології приведена в табл. 3.7

Таблиця 3.7. види психологічного впливу (за О. Сидоренко)

Вид впливу	Визначення
1. Переконання	Свідоме аргументоване впливання на іншу людину або групу людей, що має своєю метою зміну їх суджень, відносин, намірів або рішень
2. Самопросування	Оголошення своїх цілей і пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб бути оціненим гідно і завдяки цьому отримати переваги на виборах, при призначенні на посаду та ін.
3. Навіювання	Свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей, що має своєю метою зміну їх стану, ставлення до чого-небудь і схильності до певних дій

Продовження Таблиці 3.7

4. Зараження	Передача свого стану або відношення іншій людині або групі людей, які якимось чином (поки що не знайшли пояснення) переймають цей стан або ставлення. Передаватися стан може як мимоволі, так і довільно, засвоюватися - також мимоволі або довільно
5. Пробудження імпульсу до наслідування	Здатність викликати прагнення бути подібним собі. Ця здатність може як мимоволі виявлятися, так і довільно використовуватися. Прагнення наслідувати і наслідування (копіювання чужого поведінки і способу мислення) також може бути як довільним, так і мимовільним
6. Формування	Залучення до себе мимовільної уваги адресата шляхом прояви ініціатором власної непересічності і привабливості, висловлювання сприятливих суджень про адресата, наслідування йому або надання йому послуги
7. Прохання	Звернення до адресата із закликом задовольнити потреби чи бажання ініціатора впливу
8. Примус	Загроза застосування ініціатором своїх контролюючих можливостей для того, щоб домогтися від адресата необхідного поведіння. Контролюючі можливості - це повноваження у позбавленні адресата будь-яких благ або в зміні умов його життя і роботи. У найбільш грубих формах примусу можуть використовуватися погрози фізичної розправи. Суб'єктивно примус переживається як тиск: ініціатором - як власне тиск, адресатом - як тиск на нього з боку ініціатора або "обставин"
9. Деструктивна критика	Висловлення зневажливих або образливих суджень про особистість людини і / або грубе агресивне осуд, зневагу або осміяння його справ і вчинків. Руйнівність такої критики - в тому, що вона не дозволяє людині "зберегти обличчя", відволікає його сили на боротьбу з виниклими негативними емоціями, забирає в нього віру в себе
10. Маніпуляція	Приховане спонукання адресата до переживання певних станів, прийняття рішень і / або виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей

Джерело: [35].

Відповідно до [35], психологічні технології впливу характеризуються конструктивністю/неконструктивністю впливу та можливістю (видами) контрвпливу, як це показано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 Класифікація видів впливу та протистояння впливу за ознакою психологічної конструктивності (за О. Сидоренко)

Види впливу	Характеристика конструктивності/неконструктивності	Конструктивні види контрвпливу	Неконструктивні види контрвпливу
Переконання	Конструктивний вид впливу за умови, що конкретно й відкрито сформулювали партнерові мету нашого впливу	Контраргументація	Ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція
Самопросування	Конструктивний вид впливу за умови, що ми не використовуємо обманних «трюків» і розкриваємо свої істинні цілі й запити	Конструктивна критика, відмова	Деструктивна критика, ігнорування
Навіювання	Спірний вид впливу; навіювання – це завжди проникнення через «чорний вхід»	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Зараження	Спірний вид впливу; ніхто не може визначити, наскільки корисно адресата заражати саме від-повідним почуттям чи станом і саме зараз	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Пробудження імпульсу наслідування	Суперечливий вид впливу; вважається прийнятним у вихованні дітей і передачі майстерності від професіонала високого класу молодому фахівцю	Творчість, конструктивна критика, ухиляння	Деструктивна критика, ігнорування
Формування прихильності	Спірний вид впливу; лестощі, наслідування як вища форма лестощів і послуга адресатові впливу можуть бути маніпуляцією	Конструктивна критика, ухиляння, енергетична мобілізація	Деструктивна критика, ігнорування

Джерело: [35].

Група виникає щоразу, коли, щонайменше двоє людей починають взаємодіяти один з одним, виконуючи кожен свою роль і дотримуючись певних

норм і правил. Іншими словами, група з'являється тоді, коли взаємодія людей призводить до формування групової структури. Причому не обов'язково, щоб люди перебували в тісній, безпосередній взаємодії. Вони можуть перебувати на великій відстані один від одного, рідко, а може бути і ніколи не бачиться один з одним і, тим не менш, утворювати групу [36].

Коротко підсумовуючи, зазначимо що зазвичай різні автори виділяють наступні ознаки групи:

- Наявність структури
- Наявність організації
- Активна взаємодія
- Усвідомлення себе членами групи як єдиного цілого, як «Ми» на відміну від

всіх інших людей, які сприймаються як «Вони»

Відповідно до [37], до елементарних параметрів групи належать: композиція групи, групові процеси, групові норми і цінності, система санкцій.

Відповідно до класифікації соціальних груп [38], Agile-команда являє собою малу соціальну групу (від 3 до декількох десятків осіб).

Малою групою називають невелике число людей, які добре знають один одного і постійно взаємодіють. вона починають міняти свою поведінку в команді. При цьому у них з'являється єдиний і зрозумілий всім в команді мову - вони розуміють нові терміни і вживають їх, коли дізнаються неефективну поведінку [38],[39].

Agile-команда є такою, що самоорганізується.

Головне, що відрізняє команду від робочої групи - це самоорганізація. Але як її досягти? Недостатньо гарної атмосфери в команді, щоб раптом в ній виникла самоорганізація. Люди можуть добре спілкуватися, але чекати, коли їм скажуть, що потрібно робити.

Для того, щоб співробітники в команді стали самі себе організовувати, вони повинні розуміти, що вони до цього робили не так, і що потрібно в їх діяльності змінити на краще, і при тому, самостійно. Але для цього вони повинні вміти

аналізувати свою поведінку. І, як з'ясувалося, не всі це можуть робити, а іноді і не хочуть.

Ми аналізуємо те, що робимо, і це дає нам можливість змінюватися. Тільки тоді ми можемо знати, що не так в нашій поведінці, чому це відбувається і як зробити краще.

Все аналізувати в поведінці неможливо, та й не потрібно. Для швидкого аналізу поведінки групи досить знати, як працюють групові ефекти.[39]

Agile-команда є багатофункціональною.

Scrum досить простий у вивченні, дозволяє економити час, за рахунок виключення не критичних активностей. Scrum дозволяє отримати потенційно робочий продукт в кінці кожного Sprint'a.

Scrum робить упор на самоорганізується, багатофункціональну команду, здатну вирішити необхідні завдання з мінімальною координацією. Це особливо привабливо для малих компаній і стартапів, оскільки позбавляє від необхідності наймати або навчання спеціалізованого персоналу керівників.[40]

Для швидкого аналізу поведінки групи досить знати, як працюють групові ефекти. Їх багато, але достатньо всього семи, щоб швидко розуміти, що не так, і що потрібно міняти. Це такі ефекти, як: «Ореол», «Соціальна бажаність», «Ми-Вони», «Груповий фаворитизм», «Конформізм», «Групове мислення», «Ефект Рінгельмана».

Якщо співробітники навчені пізнанню цих ефектів, вона починає змінювати свою поведінку в команді. При цьому у них з'являється єдиний і зрозумілий всім в команді мову - вони розуміють нові терміни і вживають їх, коли дізнаються неефективну поведінку.

Наприклад, співробітники довго обговорюють важливе питання і не можуть прийти до єдиного рішення. У якийсь момент один з них пропонує проголосувати. Тут же всі інші йому нагадують йому про груповому ефекті «Групомислення». Сміх в групі і всі продовжують обговорення без голосування.

Добре це чи погано? Коли група розуміє, що робить і для чого, то дуже добре.

Що ще потрібно знати співробітникам для роботи в команді? Вони повинні знати 7 етапів, які проходить група у своєму розвитку на шляху до команди. Це називають «груповою динамікою».[39]

Завдання Scrum Master - допомогти команді максимізувати її ефективність за допомогою усунення перешкод, допомоги, навчання та мотивації команди, допомоги РО.

Таблиця 3.9 порівняння класичних методів з функціями SM

№		Основні функції Scrum Master			
		Допомога команді	Навчити команду	Мотивування команди	Допомога РО
1	2	3	4	5	6
1	Переконання	✓			✓
2	Самопросування				✓
3	Навіювання	✓		✓	
4	Зараження		✓		✓
5	Пробудження імпульсу наслідування		✓	✓	
6	Формування прихильності	✓		✓	✓
7	Прохання				
8	Примушування		✓	✓	
9	Деструктивна критика	✓		✓	✓
10	Маніпуляція			✓	✓

Найбільш практичним та застосованим на практиці є навіювання, пробудження імпульсу та маніпуляції. SM має вміло наштовхнути команду на ідеї до самоорганізації та пробудження ініціативності та самостійності у прийнятті рішень а також прийняті відповідальності. Через маніпулятивні пропозиції у відмові від ретроспектив через нерозуміння команди навіщо вона потрібна, а згодом на результаті наступного спринта показати що продуктивність впала через відсутність аналізу проблемних зон. Вирішення конфліктних ситуації шляхом

розбору ситуації та можливості навчити команду правильно реагувати на обставини та абстрагуватися від ірраціональних емоцій, щоб далі продовжити взаємну роботу.

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

Однією з ключових характерних методів гнучкого управління є прозорість - а саме всі учасники Agile команди в курсі що відбувається і чому.

Для цього дуже важливо постійно використовувати зворотний зв'язок, що дозволяє оцінити як реальний прогрес, так і реальну проблематику, з якою стикаються учасники Agile команди.

І зрозуміло ефективні комунікації неможливі без взаємної поваги і вміння вислухати один одного, адже саме ці якості сприяють вирішенню конфліктних ситуацій і побудови ефективної комунікаційної моделі. Одними з основних проблем є конфлікти.

Для ефективного вирішення поточних і потенційних конфліктів в Agile командах необхідно пам'ятати:

- Конфлікти трапляються в будь-яких командах і при будь-яких партнерських відносинах, в тому числі і при гнучкому управлінні Agile.
- Конфлікти завжди неминучі, особливо у випадках Agile команд, коли навколо збираються люди з різними поглядами, системами, цінностями і досвідом.
- Конфлікти мають дуже потужним важелем і можуть зруйнувати практично всі, тому ігнорувати причини виникнення конфліктів буде просто необачно.
- Будь-який конфлікт можна використовувати як точку росту і подальшого розвитку взаємин, як то кажуть друг пізнається в біді.
- Будь-який конфлікт можна передбачити, спрогнозувати і управляти, особливо в рамках роботи Agile команди, але для того що б це зробити конфлікти необхідно опрацьовувати.

Зрозуміло це тільки тези, для ефективної опрацювання цієї інформації необхідно провести корпоративний тренінг Agile команди, пропрацювавши ключові методи вирішення конфліктів.[41]

Другою важливою проблемою є побудування партнерських відносин.

Партнерські відносини забезпечують дуже велику конкурентну перевагу, а саме:

- Дають можливість отримати необхідні ресурси при мінімальній вартості або безкоштовно.
- Лежать в основі Agile команд і саме в партнерських відносинах полягає одна з причин успіху Agile
- Правильно збудовані партнерські відносини дозволяють швидко проводити необхідну адаптацію під завдання, пов'язані з управлінням змінами.

Необхідно розуміти що комунікації в Agile командах досить складний процес, який залежить як від ваших співробітників, так і від поточної ситуації в бізнесі, тому обов'язково треба проводити корпоративне навчання персоналу з питань побудови партнерських відносин, мінімізації можливих ризиків, кризис-менеджменту [41].

Таблиця 3.10 форми командної комунікації

№	Базові характеристики	Форми командної комунікації в Scrum		
		Щоденний мітинг	Рев'ю (огляд)	Ретроспектива
1	Мета командної комунікації (коротко)	З'ясувати хто, що зробив та які труднощі виникли в процесі	Інспекція результату Спринту і виявлення можливостей для адаптації	Підвищення ефективності процесів команди за рахунок розбору результатів роботи
2	Ключові переваги (на підставі теорії)	Постійне та актуальне бачення процесів в команді	Преоретизація беклогу, зворотній зв'язок, діалог між розробником та власником продукту	В результаті ретроспективи команда може прийняти нові рішення про те, як можна працювати краще і робити більше результату.

Продовження Таблиці 3.10

3	Ключові недоліки (на підставі реальної практики)	Займає доволі багато часу, буває психологічно важким для співробітників, скарги від команд на те що важко зібратись та налаштуватись на роботу після них	-	Довгі, нудні для команди, низька залученість
4	Дієвість на практиці, %	85%	80%	50%

Зробити команди самоорганізованими, делегувати повноваження та створити атмосферу довіри у команді. Основні проблеми в неправильних формах комунікацій між командою, зосередження на них, а також створення та накопичення цих проблем які переростають в конфлікти, над якими потрібно працювати окремо, навчаючи команду різними методиками та наставляючи команду на те що всі етапи спринта потрібні, лише треба розуміти як правильно їх проводити та використовувати здобуті результати у майбутній роботі.

Висновки по розділу

З проаналізованих у параграфі 3.1 МН були виділені ключові на думку автора навички, це – аналітичне мислення, самоаналіз і самооцінка, адаптивність, навички переговорів, лідерство, мотивування, планування, усвідомлення власних емоцій. Їх можна назвати фундаментальними, бо з них можуть формуватися інші необхідні для керівника проектів навички.

В ході дослідження МН був проведений самоаналіз менеджерських навичок за допомогою виділення шкали рівня володіння. Використовувалися багатошкальні методики для діагностики набору компетенцій, такі як тест-опитувальник Р. Б. Кетелла (16PF), MMPI, CPI.

У проекті був задіяний scrum master, тож було важливо детально розглянути форми комунікації з командою та необхідні види впливу на людей. Що було представлено у порівняльних таблицях.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки виконаної роботи, відзначимо висновки, до яких ми прийшли на кожному етапі роботи над проектом. Починаючи від аналізу предметної області замовника до безпосередньо організації команди та кінцевого результату.

При аналізі предметної області, окреслена цільова аудиторія, передбачуваний попит, можливі джерела прибутку; актуальний стан та перспективи стратегічного розвитку компанії на матеріалі спеціалізованих джерел. Проведений аналіз аналогів допомагає сформуванню чітких критеріїв для розробки. Детальне вивчення існуючого досвіду в галузі, в нашому випадку – нетрадиційного туризму – археологічного, створює фундамент, можливість виявити сильні і слабкі сторони презентації продукту для користувача та враховувати їх при формуванні концепції та технічних завдань для команди розробки. Тож, неможна недооцінювати етап аналізу аналогів. Процес виявлення таких «порожнин» в існуючих продуктах – це, радше, створення простору, який займе нова розробка. Виходячи з результатів аналізу, була прописана бізнес-модель за допомогою інструментів Canvas та Value Proposition. Опираючись на запити замовника, туристичної фірми «Archeotour» – B2C компанії, була висунута пропозиція про створення веб-ресурсу, як унікального продукту на ринку України.

Після порівняльного аналізу фреймворків було обрано Scrum, як методологію, найбільш адекватну цілям і типу проекту та умовам роботи – кількості членів команди.

Для організації та контролю динаміки робочого процесу було використано програмне забезпечення для відстежування задач JIRA, в яке внесено беклог продукту. Задачі беклогу було розбито на три спринта, в результаті яких product owner отримує інкременти. В ході ретроспектив було проведено аналіз візуалізацій звітів ходу спринта, наданих JIRA. Далі відбувалося обговорення помилок в робочому процесі, задля покращення подальшої роботи. Ми отримали досвід поетапної розробки програмного продукту за методологією Scrum, в якій

покроково просувалися до реалізації кінцевого продукту, який вирішує такі аспекти як: реклама компанії, демонстрація послуг компанії, продаж турів, агрегація клієнтів для центру археологічного туризму.

У проєкті був задіяний scrum master, тож було важливо детально розглянути форми комунікації з командою, опис та обґрунтований вибір ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проєктів. Що було представлено у порівняльних таблицях Розділу 3.

Створення веб-ресурсу центру археологічного туризму було реалізовано методиками гнучкого управління Agile, що відповідає поставленій меті дослідження.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Чубатова К. В. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРХЕОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА НА УРАЛЕ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/29176/1/RSVPU_2019_164.pdf
2. Харківська Є.В., Шварев Е. В. Проблеми і тенденції розвитку археологічного туризму в Белгородській області // Альманах сучасної науки і освіти. Вип. 8. Тамбов: Грамота. 2014. С. 172.
3. Куннієва З.А., Беков Р.Б. Нетрадиційні види туризму: навчальний посібник. Махачкала: ДГІНХ, 2011. С. 75.
4. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review — Россия. Март 2009. — с.63–72
5. Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Сливотски А. Миграция ценности. — М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. — с.14.
7. Тихонова Т.Ю. Основні напрямки розвитку внутрішнього туризму: Навчальний посібник. - М .: РУТ (МИИТ), 2018. С. 3
8. Сайт bbpaleo.org. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: bbpaleo.org
9. Сайт ornament.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: ornament.ua
10. Сайт atur.com.ua.[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: atur.com.ua.
11. АДЖАЙЛ И СКРАМ [Електронний ресурс]. URL:
<https://brainrain.com.ua/%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%BC-%D1%8D%D1%82%D0%BE/>
12. Что такое Lean management [Електронний ресурс]. URL:
<https://worksection.com/blog/lean.html>

13. Экстремальное программирование (XP) не для слаонервных [Электронный ресурс]. URL: <https://worksection.com/blog/extreme-programming.html>
14. Что такое SAFe? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/what-is-safe>
15. Прохорова М.П. Способы оценки мягких навыков при отборе персонала | УДК 371 DOI 10.24411/2413-046X-2020-10215 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-myagkih-navykov-pri-otbore-personala/viewer>
16. И.А. Хализова коммуникационные компетенции менеджера проекта: сравнительный анализ гибких и традиционных методов управления проектами | удк 338.28:331.1 doi: 10.18698/2541-8009-2019-11-546 [электронный ресурс]. url: <http://ptsj.ru/articles/546/546.pdf>
17. Accommodating Soft Skills in Software Project Management Aneerav Sukhoo, Andries Barnard, Mariki M. Eloff, John A. Van der Poll [Электронный ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/208174919.pdf>
18. Belzer, K. (2004). Project management: Still more art than science. Retrieved August 19, 2004, from <http://www.pmforum.org/library/papers/BusinessSuccess.htm>
19. Cooke, R. (2004). Social psychology in project management. Retrieved August 23, 2004, from <http://www.pmforum.org/library/papers/pmpsyh1.htm>
20. Heikkila, P. (2002). Skills survey 2002. You're in IT-Should you do an MBA? Retrieved February 03, 2005, from <http://comment.silicon.com/0,39024711,11032240,00.htm>
21. ХАЛИЗОВА И. А. КОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГИБКИХ И ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ / ИРИНА АЛЕКСЕЕВНА ХАЛИЗОВА. – С. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41468676>.

22. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. Владислав Шипилов. [Электронный ресурс]. URL:

https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml

23. Чуланова Оксана Леонидовна. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mygkih-navykov-soft-skills-rukovoditeley-v-sootvetstvi-s-tselevoy-modelyu-kompetentsiy>

24. Єрмакова С. С. ПЕДАГОГІКА, ПСИХОЛОГІЯ ТА МЕДИКО-БІОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ [Електронний ресурс] / С. С. Єрмакова – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.istorage.narod.ru/pdf/PP200703.pdf#page=152>.

25. Професійний самоаналіз студента та шляхи його формування / О. Городиська. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогіка. - 2017. - Вип. 1. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_1_6

26. Г. В. Строкович. АДАПТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВГОСТРОКОВОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / Г. В. Строкович – Режим доступу до ресурсу:

<http://212.111.199.131/jspui/bitstream/123456789/368/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%be%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%87%20%d0%93.%d0%92..pdf>.

27. В. Б. СЕРГЕЕВА. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ [Електронний ресурс] / В. Б. СЕРГЕЕВА, А. А. ТОКАРЕВА© – Режим доступу до ресурсу:

<file:///D:/97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/liderstvo-v-menedzhmente.pdf>.

28. А.А. Малишев. Антиконтликтное мотивирование сотрудников внешнеторговых организаций, [Электронный ресурс] / А.А. Малишев – Режим доступу до ресурсу: <http://antikontfliktnoe-motivirovanie-sotrudnikov-vneshnetorgovyh-organizatsiy.pdf>.

29. Т.М. КОНОПЛЯННИК. ВАРИАНТЫ ПРОЧИХ УСЛУГ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ / Т.М. КОНОПЛЯННИК. – 2012. – №3. – С. 29.
30. Менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cfin.ru/management/>.
31. Сайт bbpaleo.org. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: bbpaleo.org
32. Системный подход к формированию кадрового резерва компании [Электронный ресурс]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=898>
33. Миннесотский многоаспектный личностный опросник (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://psytests.org/mmpi/minimult.html>.
34. БАЗАРОВ ТАХИР ЮСУПОВИЧ. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ [Электронный ресурс]. URL:http://irbis.gnpbu.ru/Aref_1999/Bazarov_T_U_1999.pdf
35. Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию. Журнал практического психолога. 1999. № 9. С. 35–52.
36. Семечкин Н.И. Психология социальных групп. 2014 – 459 с.
37. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. К., Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
38. Scrum: 12 терминов, которые нужно запомнить : [Электронный ресурс]. URL: <https://te-st.ru/2017/07/04/12-terms-of-scrum/>
39. Малая социальная группа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6854>
40. Гибкая методология разработки “Scrum” [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/post/247319/>
41. КОММУНИКАЦИЯ В AGILE КОМАНДЕ, ТРЕНИНГ ПО ЭДЖАЙЛ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.savkinks.ru/agile-komanda.htm>

42. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? [Электронный ресурс]. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/908/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/>
43. КАК СОЗДАТЬ AGILE КОМАНДУ В КОМПАНИИ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.savkinks.ru/kak-sozdat-agile-komandu.htm>
44. Кононенко И.В., Сушко Г.В. (2019). ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ З РОЗРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. Інформаційні технології і засоби навчання, 2019, 73 (5), 307-322. <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.2866>
45. Dźwigoł, H.; Dźwigoł-Barosz, M. Scientific research methodology in management sciences. V. 2, n. 25, p. 424-437, jun. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508>. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/136508>.

ДОДАТОК А

Термінологічний словник дослідження

Предметна область менеджменту:

- 1) Менеджмент – сукупність засобів і методів управління організацією, спрямована на ефективний розподіл і використання наявних ресурсів.
- 2) Пріоритизація – процес, при якому всі завдання на розробку упорядковано відповідно до важливості реалізації.
- 3) Ітерація – те саме, що і спринт, але без прив'язки до scrum.
- 4) Проектний менеджер – фахівець, провідний проект та координує роботу команди. Відповідає головним чином за терміни виконання.
- 5) Waterfall – каскадний спосіб розробки продуктів, побудований на принципах послідовного вирішення завдань строго за встановленим на старті плану.
- 6) Framework – певний спосіб (модель, каркас) вирішення проблеми або подання ідеї. Наприклад, Scrum і Kanban є фреймворками Agile.
- 7) B2C (англ. «Business-to-consumer», рос. «Бізнес для споживача») – це сектор ринку, який працює на кінцевого споживача.
- 8) З'ясування потреб – один з п'яти етапів продажів, що полягає у виявленні необхідності потенційного клієнта вирішити певні проблеми і завдання.
- 9) Цільова аудиторія – група споживачів, що є потенційними чи реальними покупцями продукту компанії.
- 10) Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

Предметна область Agile-менеджменту проектів:

- 1) Скрам-доска – Вона являє собою наочне відображення робочого процесу. Необхідно скласти список всіх завдань. Використовувати для цього краще фліпчарт або віртуальний робочий стіл на корпоративному веб-сервісі. Візуально все просто - три стовпці з заголовками «зробити», «в роботі» і «готове». Назви завдань переміщуються від першої до третьої.

2) Product owner – Несе відповідальність за кінцевий результат, яким в результаті вийде продукт. Він розуміє, для чого продукт необхідний споживачеві, і яка в нього цільова аудиторія. Власник продукту знає, як і в якому напрямку працює вся команда. При цьому він не стоїть на чолі процесу, а лише розставляє пріоритети.

3) Scrum master – В рамках своїх обов'язків стежить, щоб принципи Scrum розуміли всі учасники процесу створення продукту. На його плечах лежить відповідальність за організацію ефективної роботи команди. Він повинен вміти спілкуватися з кожним співробітником і бачити весь процес зсередини.

4) Sprint – Цикли виконання завдань або тимчасові відрізки, які можуть складатися від однієї до чотирьох тижнів. За цей період команді необхідно розробити готовий до тестування продукт. Користувачі діляться враженнями від його роботи. Спринт включає в себе кілька етапів: планування, роботу, презентацію результату і аналіз. Фахівці всередині команди самі вирішують, скільки завдань вони зможуть виконати протягом одного спринту.

5) Sprint Retrospective – Загальні збори за підсумками спринту, в ході якого команда, скрам-майстер і власник продукту діляться думками про те, що було виконано добре, які були помилки, як їх не допустити в подальшому. У підсумковому обговоренні повинні бути зацікавлені всі. Якщо щось зробити не вдалося, то і до споживачів продукт дійде не таким, яким його очікували побачити.

6) Daily Scrum – Щоденне нараду команди, яке можна проводити протягом 10-15 хвилин. Навіть якщо вся команда працює віддалено, то звітувати можна в робочому чаті. Відносно часу можна встановити нагадування. Наприклад, До 13:00 кожен учасник команди надсилає звіт.

7) Product Backlog – У нього входять пріоритетні думки користувачів щодо продукту. Список цих вимог може постійно оновлюватися.

8) Self-organization – Один з найбільш важливих організаційних моментів роботи команди, яка працює автономно і не чекає вказівок «зверху».

9) User Story – Складається з призначених для користувача вимог до продукту, які відповідають на питання про його функції, дизайні, і яким він повинен бути, щоб його було зручно використовувати?

10) Scrum Team – У неї входять фахівці, знайомі з багатьма функціями, і працюють над створенням продукту від початку і до кінця. В команду входять

представники різних професій, у кожного свій погляд і свою думку. Ієрархії не існує, ніхто не спускає завдання «зверху», кожен в команді ставить завдання сам собі, реально оцінюючи власні можливості. Важлива складова роботи скрам-команди - взаємодопомога, вони всі разом несуть відповідальність за результат. Якщо колектив великий, то він ділиться на кілька таких команд, в які входять від трьох до дев'яти співробітників.

Предметна область діяльності магістра на основі Національної рамки кваліфікацій:

1) Відповідальність і автономія – здатність особи застосовувати знання та навички самостійно та відповідально;

2) Знання – осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні);

3) Рівень – структурна одиниця Національної рамки кваліфікацій, що визначається певною сукупністю результатів навчання, які є характерними для кваліфікацій відповідного рівня;

4) Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність;

5) Комунікація – взаємодія осіб з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;

6) Освітня кваліфікація – визнана закладом освіти чи іншим уповноваженим суб'єктом освітньої діяльності та засвідчена відповідним документом про освіту сукупність встановлених стандартом освіти та здобутих особою результатів навчання та компетентностей;

7) Професійна кваліфікація – визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою результатів

навчання та компетентностей, що дають змогу виконувати певний вид роботи або провадити професійну діяльність;

8) Результати навчання – знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, що набуваються у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти;

9) Уміння/навички – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв’язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію).

Предметна область діяльності замовника, для якої створюється продукт:

1) Туристичне агентство, Турагент – організація або індивідуальний підприємець, що займаються продажем сформованих туроператором турів.

2) Археологія – Наука, що вивчає побут і культуру стародавніх народів за збереженими речовим пам'ятників.

3) Палеонтологія – Наука про скам'янілих копалин тварин і рослин.

4) Туризм – виїзди або туристські поїздки - виїзди (подорожі) відвідувачів в іншу країну або місцевість, відмінну від місця постійного проживання, з будь-якою метою, крім працевлаштування. Людини, що здійснює таку подорож, називають туристом, мандрівником або відвідувачем.

5) Розкопки – розтин землі для дослідження знаходяться в культурному шарі археологічних пам'яток.

ДОДАТОК Б

Програмні результати навчання

Програмні результати навчання, що аналізувались:

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

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

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

Аналіз предметної області, проведений у підрозділі 1.1 демонструє вміння ідентифікувати проблеми в організації (2), що дозволяє об'єктивно оцінювати перспективи розвитку галузі.

Найчастіше під бізнес-моделлю розуміється аналітична методика, яка дає реальну можливість зрозуміти в повній мірі ті процеси, завдяки яким компаніям вдається заробляти гроші, це диктує необхідність використання методичного і аналітичного інструментарію (1) в підрозділі 1.2. Сучасні технології дозволяють створювати дуже складні моделі бізнесу, їх ідея – це системне з'єднання цілей компанії і її бізнес-процесів з реаліями зовнішнього середовища, щоб здійснювати це, необхідно задіяти вміння проектувати ефективні системи управління

організаціями (3). Програмне забезпечення – сайт візуалізації MetroRetro використовувалось на етапі розробки та опису моделі бізнесу замовника (7).

Генерування підприємницьких ідей (4) відбувається в процесі формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі замовника у підрозділі 1.3.

Другий розділ повністю присвячений управлінню створенням продукту веб-ресурсу, тому продемонстровані програмні результати навчання: 1, 2, 6, 8, 9, які пов'язані з налагодженням комунікації в команді та методами взаємодії та впливу на людей. Для контролю над виконанням роботи використано програмне забезпечення JIRA (7). У зв'язку з тим, що етап розробки продукту – це мультизадачний процес, навичка самоорганізації необхідна. Її рівень впливає на загальну організованість команди. Тому так важливо забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу (10).

В підрозділі 3.2 здійснено тест-опитування на онлайн ресурсі (7), за допомогою якого проведено також самоаналіз з виявленням особистісних і професійних якостей, що потребують вдосконалення. Самоаналіз і самокритика менеджера – запорука особистого професійного розвитку (10).

Підрозділ 3.4 також розкриває моделі взаємодії з людьми, техніки впливу на їх поведінку в Agile-середовищі і є демонстрацією опанування грамотної моделі спілкування через ознайомлення з різними його видами для організації роботи команди та адекватності застосування кожної окремої техніки, як того вимагає конкретна ситуація (8, 9).

Не дивлячись на те, що у підрозділі 3.5 йдеться мова про полярні види взаємодії: конфлікти та партнерські відносини, а також про форми командної комунікації, їх поєднує вміння спілкуватись державною та іноземною мовою (8), бути толерантними один до одного і говорити на одній мові – мові спільної справи. І на основі взаємних інтересів, через розуміння, вирішувати конфлікти та встановлювати партнерські відносини.