

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

ПЛЕБАНЕК ПАВЛО РОБЕРТОВИЧ

На правах рукопису
УДК: 005.5:004.9:004.5

Допускається до захисту:
завідувач кафедри математичних
методів та статистики
_____ А.І. Пилипенко
« ___ » _____ 2020 р.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З
ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ AGILE МЕТОДОЛОГІЙ
НА ПРИКЛАДІ ІНКРЕМЕНТУ <<СТВОРЕННЯ РЕЄСТРАЦІЇ
КОРИСТУВАЧА>>

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: _____ П.Р. ПЛЕБАНЕК
(підпис)

Науковий керівник:
Медведєва О. М., д.т.н., професор

м. Київ – 2020 рік

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:
завідувач кафедри математичних методів
та статистики

_____ А.І. Пилипенко
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Плебанека Павла Робертовича

Тема роботи	Гнучке управління створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методологій на прикладі інкременту <<створення реєстрації користувача>>
Номер та дата наказу про затвердження теми	№87-1 від 4 жовтня 2019 р.
Коротка постановка завдання	Можливість здійснити управління створенням Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. https://www.pmservices.ru/projectmanagement-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/ 2. http://www.osp.ru/os/2007/04/4220063/
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення роботи до захисту	до 20 травня 2020 р.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	до 31 травня 2020 року
Термін представлення роботи до попереднього захисту	до 1 червня 2020 р.

Дата видачі завдання 7 жовтня 2019 р.

Науковий керівник _____

О.М.Медведєва

Здобувач освітнього ступеня магістра _____

П.Р.Плебанек

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи, до	Примітка про виконання
	Підготовчий етап		
1	Вибір напрямку дослідження	26.04.2019	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	24.05.2019	Виконано
3	Формування теми та призначення наукового керівника	27.06.2019	Виконано
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	06.09.2019	Виконано
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	04.10.2019	Виконано
	Основний етап		
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	03.05.2020	Виконано
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	08.05.2020	Виконано
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	12.05.2020	Виконано
9	Підготовка та подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	15.05.2020	Виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	19.05.2020	Виконано
	Завершальний етап		
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	20.05.2020	Виконано
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	28.05.2020	Виконано
13	Подання переплетеної роботи на кафедру	1.06.2020	Виконано
14	Підготовка доповіді та презентації	1.06.2020	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно з наказом по університету з 08.06.2020	

Науковий керівник

_____ О.М.Медведева

Здобувач освітнього ступеня магістра

_____ П.Р. Плебанек

Плебанек П.Р. Гнучке управління створенням інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методологій на прикладі інкременту <<створення реєстрації користувача>>

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, 2020.

Дослідження проблематики, принципів впровадження та механізмів управління проектом створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Ключові слова: Управління, Agile, Аукціон, Результат, Продукт, Менеджмент, Scrum, Команда.

Табл. 21. Рис. 20. Бібліограф.: 30 найм.

Plebanek P. A flexible management creation is the internet of auction on the sale of clock with application of agile methodologies on an example to the increment <<of creation of registration of user>>

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2020.

Research of range of problems, principles of implementation and mechanisms of project management of creation is the Internet auction on the sale of clock with application of agile methodology on the example of Control Panel.

Keywords: Management, Agile, Auction, Result, Product, Management, Scrum, Team.

Tabl. 21 Fig. 20 Bibliography: 30 Items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ «WATCH QUOTE» ТА ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ ЇЇ РОЗВ’ЯЗАННЯ МЕТОДАМИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1 Особливості організації Watch Quote. Теорія та практика продажів	11
1.2 Практична проблема організації Watch Quote аукціон продажу годинників та бачення замовником її розв’язання	22
1.2.1 Цільова аудиторія	22
1.2.2 Проблеми, які вирішує дана платформа	22
1.3 Форсайт сфери діяльності замовника на прикладі Панелі управління	25
1.4 Оцінка бачення замовника розв’язання проблеми з позицій результатів форсайту	42
РОЗДІЛ 2 РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ AGILE-МАЙСТРА ПРИ РОЗРОБЦІ ПАНЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ.....	44
2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення панелі управління інтернет аукціону з продажу годинників	44
2.2 Особливості організації збору вимог до панелі користувача інтернет- аукціону з продажу годинників	50
2.3 Трансформація вимог замовника у задачі створення панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників	51
Висновок до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3 ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СТВОРЕННІ ІНКРЕМЕНТУ ” СТВОРЕННЯ СТОРІНКИ КАТАЛОГА ДЛЯ СЕЙЛЕРА І БАЙЄРА, СТВОРЕННЯ СТОРІНКИ ЛОТІВ ”.....	71
3.1 Поведінкові компетенції Agile-майстра	71
3.1.1 Лідерство, управління комунікаціями, управління знаннями як базові фактори ефективного менеджменту, самоменеджменту управління Agilile-командою	72

3.1.2	Ключові управлінські функції та м'які компетенції Agile-майстра у фреймі	86
3.1.3	Побудова власного ЛКЗ-профілю	87
3.2	Управління Agile-командою проекту при створенні Панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників.....	89
3.2.1	ЛКЗ-профіль команди.....	93
3.2.2	Особливості управління взаємодією та комунікаціями в проекті при створенні інкременту	100
3.3	Розвиток власного менеджерського потенціалу	101
3.3.1	Оцінка власного менеджерського потенціалу в Agile-проектах .	101
3.3.2	Проектування подальшої кар'єри	107
	ВИСНОВКИ	107
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	109
	ДОДАТОК А	114
	ДОДАТОК Б	117

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки планування втрачає свою актуальність. Це обумовлено постійністю мінливих умов, а також низькою мобільністю компаній при використанні планування. Виникає необхідність в системі, що дозволяє підвищити адаптацію бізнесу до умов, що змінюються і різних факторів. В якості такої системи може виступати agile-методологія. Також у великих проектах дана методологія дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність і актуальність. Що в свою чергу може мінімізувати витрати на неактуальні розробки та проведення непотрібних досліджень.

Більшість сучасних менеджерів вважають, що agile підхід є новим в практиці менеджменту. Однак свій початок agile бере в 1970 році, Уїнстон Райс представив миру методику «управління розробкою великих програмних систем». У 90-х роках були розроблені методології SCRUM, KANBAN які безпосередньо відносяться до гнучких методологій [1]. У 2001 році був опублікований Agile Manifesto, який містить в собі 4 базових цінності та 12 принципів [2].

Agile – це швидкий і гнучкий підхід до управління проектами на основі принципів співробітництва, адаптивності і безперервного вдосконалення, а також сегментації основного проекту на більш дрібні структурні одиниці.

Даний підхід дозволяє максимально просто пристосовуватися до змін. Він передбачає швидку реакцію і коригування дій. Agile метод є актуальним для використання і ведення малого бізнесу. При відкритті малий бізнес найбільш схильний до ризиків – згідно зі статистикою 9 з 10 стартапів закривається в перший рік існування. При використанні даного методу шанс «вижити» у компанії збільшується. Це обумовлено тим, що в разі несприятливого результату від будь-яких вжитих заходів agile дозволяє моментально їх скорегувати. Даний метод є альтернативою між довгостроковим і короткостроковим плануванням. Тому методологію можна

застосувати до бізнесу та сформулювати ще один принцип: «не потрібно боятися зробити щось неправильно, важливо не повторювати одну і ту ж помилку двічі».

Дотримуючись цього принципу і використовуючи agile метод з'являється можливість здійснити управління створенням Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Мета та завдання. Мета дипломного дослідження полягає у дослідженні проблематики, принципів впровадження та механізмів управління проектом створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Досягнення зазначених цілей здобувач здійснив на основі вивчення та аналізу українського і міжнародного досвіду розвитку Інтернет аукціонів з продажу годинників.

У відповідності з поставленою метою були поставлені такі основні завдання

- провести аналіз концепцій розвитку створення Інтернет аукціонів з продажу годинників;
- розкрити ініціацію проекту створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління;
- здійснити стратегічні дослідження проектних альтернатив;
- дослідити авторизацію та управління проектом створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління;
- запропонувати управління інтелектуальною власністю створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є Інтернет аукціон з продажу годинників.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів координації та підтримки створення Інтернет аукціонів з продажу годинників, а так само механізми розробки проекту.

Теоретична та методологічна основа. Теоретичною та методологічною основою послужили сучасна економічна теорія, праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які розглядають окремі аспекти створення Інтернет аукціонів з продажу годинників.

Структура і логіка дослідження підпорядковані рішення поставлених завдань. При вирішенні конкретних завдань використовувалися методи логічного, функціонального та системного аналізу із застосуванням економіко-математичного апарату, статистичні методи.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна результатів, отриманих у дослідженні:

- дано авторське формулювання змісту поняття «Інтернет аукціон з продажу годинників» та виявлено економічні фактори, що обумовлюють необхідність розвитку системи Інтернет аукціонів з продажу годинників,
- на основі вироблених підходів і методів з урахуванням виробничої якості об'єктів інвестування розроблено проект створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Практична значимість дослідження. Практична значимість роботи визначається тим що містяться в ній теоретичні розробки та рекомендації прикладного характеру можуть бути використані в поточній і перспективній роботі створення Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методології на прикладі Панелі Управління.

Теоретичні матеріали можуть бути використані в процесі підвищенні кваліфікації менеджерів.

Структура роботи. Структуру роботи складають вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг роботи становить 119 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ «WATCH QUOTE» ТА ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ МЕТОДАМИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Особливості організації Watch Quote. Теорія та практика продажів

У сучасних умовах ринку актуальним є планування попиту і продажів підприємства. Незважаючи на велику кількість досліджень в даній області, спостерігається проблема поділу понять «попит» і «продажу», а також «план попиту» і «план продажів»

Попит виступає одним з ключових частин сучасної ринкової системи. Даний термін відображає поведінку фактичних або уявних покупців на ринку. Попитом називають обсяг товарів, який буде куплений за прийнятну ціну і в фіксований проміжок часу. Особливістю механізму ринку є можливість задовольнити тільки ті потреби, які сформульовані через попит. Сукупність індивідуальних попитів, які формуються на основі споживчого вибору, утворює ринковий попит.

Поняття «попит» означає потребу ринку, клієнтів, не обмежена можливостями підприємства. При побудові результативного ланцюжку продажів відбувається орієнтованість на попит і виробничі можливості підприємства. При цьому інформація про попит не включає обмеження існуючої ланцюжку поставок, тобто прогноз попиту відповідає на питання «скільки продукції можна продати в конкретному регіоні за конкретну ціну», а не «скільки продукції компанія може поставити».

Фундаментом ідеології ринку є свобода: свобода вибору, свобода ціноутворення, свобода конкуренції. До переваг ринку відносять такі позиції: ефективний розподіл ресурсів, забезпечення гнучкості виробництва і високої пристосованості до мінливих умов середовища, швидке відновлення порушеної рівноваги. Розглянемо кожну позицію докладніше.

По-перше – це ефективний розподіл ресурсів. До переваг вільного ринку відносять саморегулюючий механізм, який на основі сигналів (попиту і пропозиції, відображених в ціні і ставкою відсотка) формує орієнтири для інвестування. Власницький інтерес не є перешкодою для досягнення загальної економічної рівноваги в умовах досконалої конкуренції. «Кожна людина прагне того, щоб знайти можливість найбільш вигідного вкладення капіталу, котрий він має в своєму розпорядженні.

По-друге, ринок забезпечує гнучкість виробництва і високу адаптивність до мінливих умов середовища. Механізми попиту і пропозиції в умовах конкуренції оперативно направляють виробництво на максимальну адаптацію до умов, що змінюються ринкової кон'юнктури. До вільного ринку теоретично таке твердження справедливе. Реальна ситуація в світовій економіці дещо інша – сучасний ринок має високу ступінь монополізації. Крім монополізації ринку, на якість, асортимент продукції та впровадження досягнень НТР, надає маніпуляція свідомістю споживача з метою його мотивації купувати конкретний товар. І тут ми стикаємось з протиріччям поняття «гнучкості ринку». Реклама – хороший приклад способу впливу на свідомість споживача. Чи не дешеві послуги рекламодавців істотно позначаються на ціні реалізації товару. Частка вартості реклами, закладена в ціну товару, вона складає від 10-60%, що додатковим тягарем лягає на бюджет споживача.

По-третє, ринок швидко відновлює порушення рівноваги (функціонує майже автоматично). Теза про саморегулювання ринку входить в протиріччя з практикою ринкової економіки, властива нестійкість рівноважної динаміки, наслідком якої є безробіття, інфляція і загальне зниження рівня народного добробуту. Проявом нестійкого розвитку є економічні кризи.

Сегменти ринку

B2B – (бізнес для бізнесу) – це означає, що компанія або підрозділ компанії продають свій товар або послуги корпоративним клієнтам, тобто

іншим компаніям. В результаті продається щось (товари / послуги), за допомогою чого інші компанії роблять свій бізнес на ринку B2C чи інших.

B2C – (бізнес для споживача) – означає продаж товару / послуги компаніями для фізичних осіб. Таким чином, компанії B2C знаходяться на передньому краї спілкування з кінцевим споживачем, а сегмент B2B завжди знаходиться в середині харчового ланцюжка. Тобто в своїй роботі компанії B2B повинні орієнтуватися на потреби інших бізнесів.

C2C – (споживач для споживача) – означає, що продавець і покупець не є підприємцями в юридичному значенні цього слова. C2C це продаж між двома споживачами, але, як правило посередником є торговий майданчик

B2G – (бізнес для держави) – означає, бізнес-відносини між комерційною організацією і державною структурою. Зазвичай дана бізнес-модель заснована на продажах товарів або послуг державі. До цих відносин відносяться: надання послуг та постачання товарів, а також розробка і надання бізнес-рішень для потреб державних структур.

G2b – (державна для бізнесу) – означає, підтримку і розвиток бізнесу, що представляє собою набір програмних і апаратних засобів для здійснення онлайн взаємодії влади і комерційних структур. Наприклад, наявність веб-сайтів, електронна система закупівель і т.д.

Оптова і роздрібна торгівля

Оптова торгівля – торгівля великими партіями товарів, продаж оптовим покупцям, які споживають товари в значній кількості або продають їх потім в роздріб. Здійснюється через мережу оптових і дрібнооптових покупців посередників (дилерів), за оптовими цінами, які передбачають дилерські знижки менші, ніж роздрібні.

Роздрібна торгівля – підприємницька діяльність, пов'язана з торгівлею товарами (в тому числі за готівковий розрахунок, а також з використанням платіжних карт) на основі договорів роздрібної купівлі продажу.

Способи залучення клієнтів для продажів

- Інтернет-продажі/торгівля – зручний формат взаємодії як для покупців, так і продавців. Для перших він знімає географічні бар'єри (купувати можна з інших міст або навіть країн) і дозволяє економити час на пошук і оплату потрібного товару. Для других – відкриває безмежні можливості обслуговувати паралельно величезна кількість клієнтів 24 години на добу.
- Магазины самообслуговування – магазин, який здійснює, прагнучи забезпечити максимальне задоволення потреб своїх покупців. Продукти, які запропоновані в таких магазинах, можуть підбиратися відповідно до місцевих смаків або смаками певних етнічних груп; магазини такого типу часто мають більш тривалий робочий день і зручне для покупців розташування на місцевих торгових вулицях. Найбільшого успіху досягають магазини, які входять в мережу магазинів роздрібної торгівлі.
- Активні продажі – це вид взаємодії між продавцем і покупцем, при якому ініціатива виходить від того, кому потрібно реалізувати свої товари або послуги. Особливість даної методики полягає в тому, що споживач може і не знати про існування даного продукту. Відмінною рисою техніки активних продажів є те, що клієнт не планував придбання, а був переконаний в його необхідності в процесі спілкування з менеджером. При цьому перед продавцем у багатьох випадках стоїть завдання не тільки безпосередньої реалізації, а й самостійного пошуку покупців. Найбільш розвиненою сферою застосування техніки активних продажів є b2b («бізнес-бізнес») сегмент.
- Телефонний маркетинг – це не просто можливість розповісти про пропонування товар, але ще і можливість встановлення контакту з потенційним покупцем, шлях до налагодження зворотного зв'язку. Навіть негативний результат стане важливим кроком уперед: адже в разі відмови клієнта ви отримаєте інформацію про його запити і

потреби. Це значить, що є можливість скоректувати зміст своєї роботи і домогтися більшого успіху.

- Мережевий маркетинг – це спосіб просування товарів від виробника до споживача за допомогою рекомендацій від людини до людини. Такий спосіб розповсюдження товарів (в готельних випадках і послуг) характеризується відсутністю посередників – оптовиків, які завищують ціну кінцевого продукту при перепродажі товару. Крім цього в мережевому маркетингу відсутня звична для багатьох товарів широка реклама на вулицях і в ЗМІ
- Прилавкова торгівля – товар розкладений на вітринах, до яких покупець не має прямого доступу. Обслуговування здійснюється безпосередньо продавцем. На сьогоднішній день зустрічається в чистому вигляді або в дорогих ексклюзивних магазинах, або в маленьких місцевих роздрібних точках. Проте, як допоміжний елемент використовується навіть в великих мережах - наприклад, кулінарія в усіх супермаркетах використовує саме принцип прилавної торгівлі
- HoReCa – об'єднує підприємства громадського харчування, сфери послуг, постачальників b2b-товарів, товарів для перепродажу в точках продажів HoReCa, а також виробників цих товарів та інформаційно-маркетингових посередників. Сегмент HoReCa останнім часом стрімко набирає вагу. Зростає кількість клубів і готелів, ресторанів, барів. Разом з цим і розвивається супутній HoReCa бізнес, з'являються компанії, які спеціалізуються на постачанні спеціального обладнання, декоративних виробів, текстилю, освітлення, уніформи для обслуговуючого персоналу та іншої ексклюзивної продукції для барів, ресторанів, готелів, а також підприємств громадського харчування.

Групи продажів

Короткі – угоди від вступу в контакт з покупцем до отримання оплати за товар або послугу займає від кількох хвилин до 1-2 тижнів. У такі цикли продажів включена мінімальна кількість людей з боку покупця, з якими потрібно шукати порозуміння. Такі цикли не вимагають занадто великої кількості одиниць уваги з боку продавця. Приклад, продаж товарів широкого вжитку

Довгі – угоди від вступу в контакт з потенційним покупцем до укладення контракту та отримання оплати розтягнутий в часі і вимагає від продавця кількох зустрічей і обговорень з покупцем і його представниками. Такі цикли продажів вимагають більшої кількості одиниць уваги продавця. Приклад, продаж комп'ютерних систем управління всім підприємством (потрібно кілька зустрічей, починаючи з технічного фахівця покупця, закінчуючи зустріччю з керівником компанії і узгодження ціни).

Розглянемо бізнес процеси замовника, з яким зв'язалися у відповідь на розміщене завдання, за допомогою фріланс-платформи broxer.com.

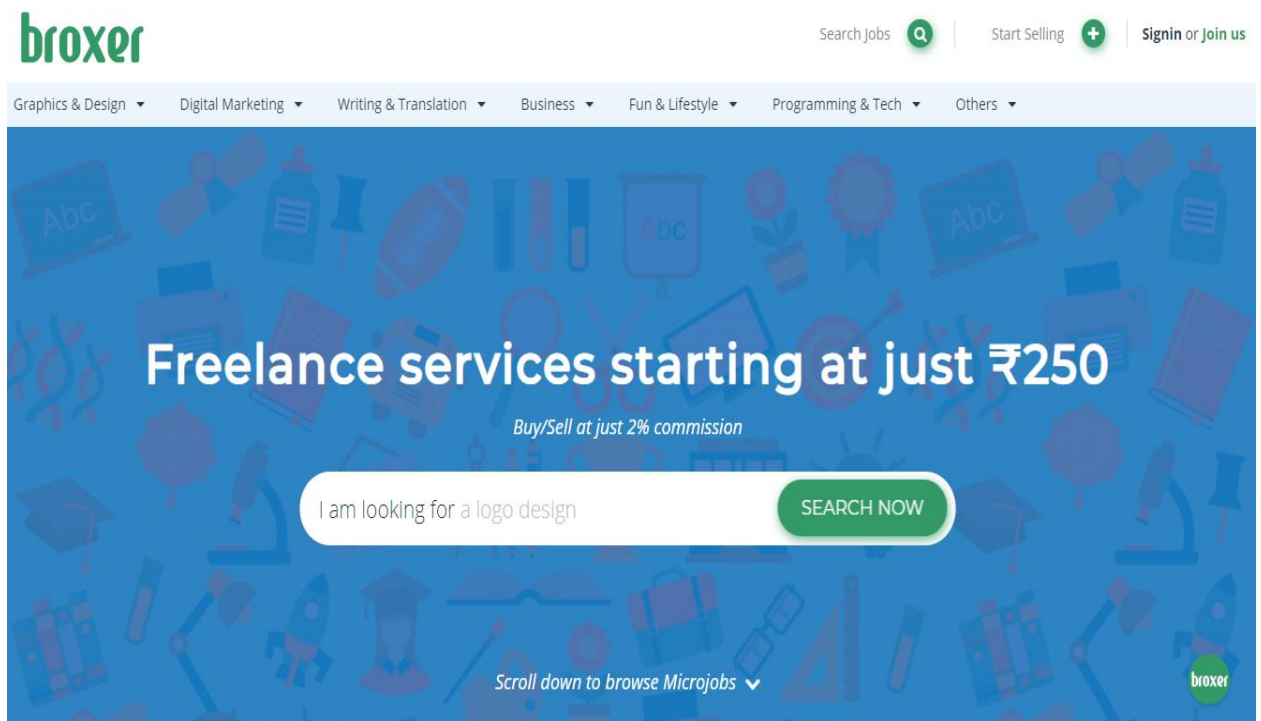
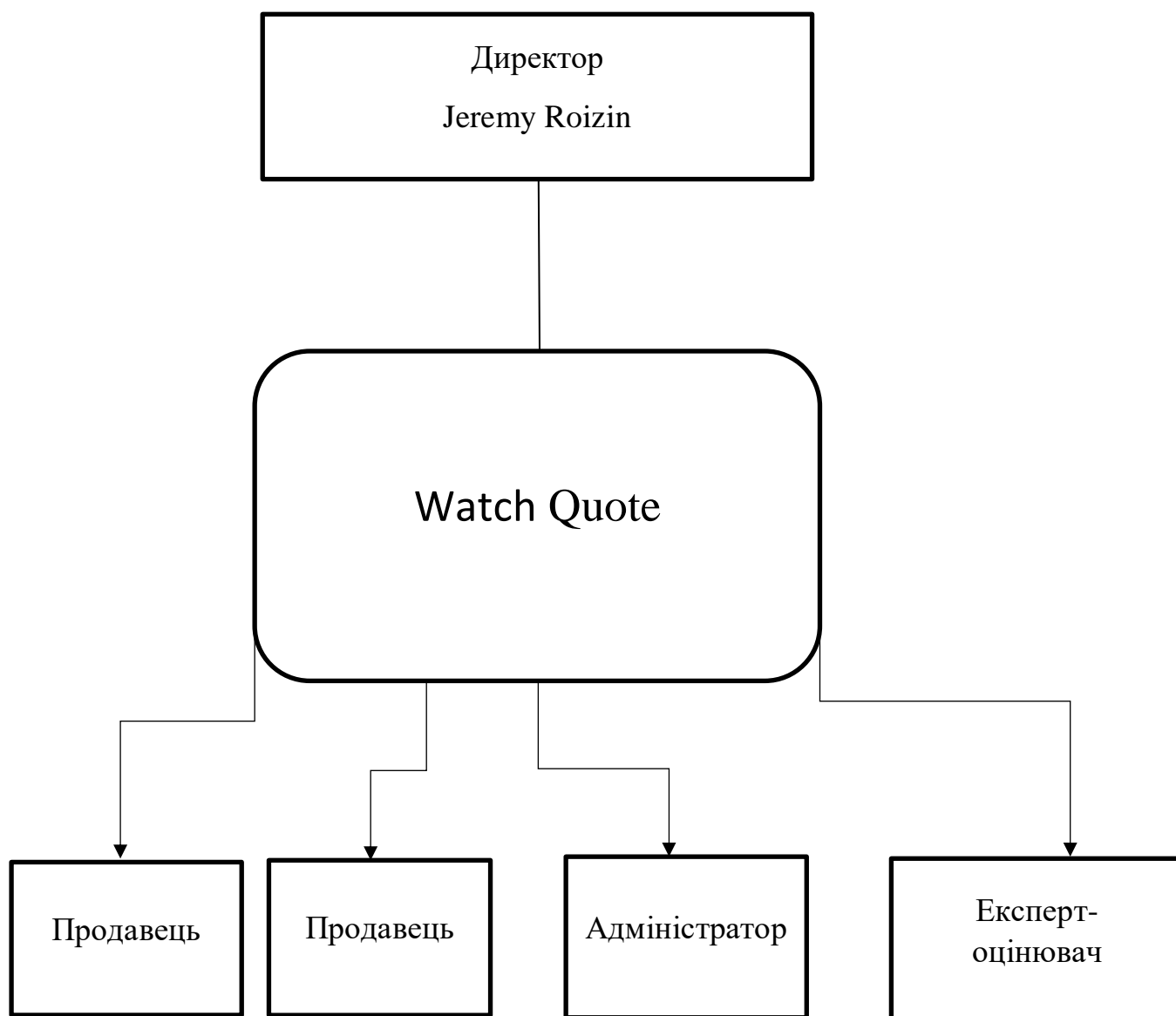


Рис 1.1 Онлайн-платформа для фрілансу

Зміни на сучасному ринку інтелектуальної праці, викликані глобалізацією, привели до появи нового сегмента світового ринку – фрілансу.

Під фрілансом розуміють вид зайнятості, що характеризується самостійністю вибору форми і місця її реалізації і низьким ступенем Залежно від роботодавця. Відповідно, фрілансер – незалежний професіонал інтелектуальної праці високої кваліфікації, що володіє всім набором компетенцій, необхідним роботодавцю, яка не значиться в штаті організацій і корпорацій.



Структура 1. Модель організації діяльності в магазині Watch Quote

Джерело: Розроблено автором

Наручний годинник – прилад, що носить на зап'ясті і слугує для індикації поточного часу і вимірювання часових інтервалів. Найбільшого поширення набули механічні, кварцові і електронні наручні годинники.

Продавець має знати 3 основні складові таких годинників:

- Рамка – кільце для годинника навколо циферблата. Вона використовується для зв'язку корпусу і циферблату. Велику частину часу кільце фіксується, і на деяких годинниках є циферблати, які можна прикрутити. Як і годинник для дайвінгу, вони оснащені кільцем, позначеним шкалою, щоб допомогти дайверу розрахувати свій час.
- Корпус – годинника знаходиться в круглій коробці, яка насправді є корпусом годинника. Корпус годинника може захистити годинник, який містить органічне ядро, циферблат, покажчик та інші деталі. Вибір найкращого матеріалу дуже важливий для захисту годинника.
- Ядро - годинника, як і механічний двигун, можна сказати, є однією з найважливіших частин. Ядро машини являє собою комбінацію більш складних деталей, які дозволяють годиннику рухатися. Ядро машини в основному ділиться на три типи: електронне кварцове машинне ядро, автоматичне ланцюгове машинне ядро і ручне ланцюгове машинне ядро.

Аналізуючи бізнес замовника і викладену вище інформацію можна зазначити, що бізнес замовника задовольняє такі сегменти ринку:

- B2C
- C2C

Такі форми:

- роздрібні

Такий спосіб залучення:

- роздрібна торгова точка
- інтернет-продажі

Такі групи продажів:

- короткі

- довгі

Описати бізнес замовника можна за допомогою бізнес-моделі Long Tail ("Довгий хвіст").

Основний принцип цього шаблону - це продажі багато чого потроху. Цей принцип відкидає закон Парето 80/20, при якому 20% товарів "бестселерів" приносять 80% прибутку. Компанії, які використовують цей патерн можуть отримувати до 60% прибутку від продажу товарів з низьким попитом.

Основна частка прибутку припадає не на продукти-блокбастери, а на «довгий хвіст» нішевих продуктів, які самі по собі не вимагають великих обсягів і не забезпечують великий маржі. Якщо пропонувати різноманітність таких продуктів у великих кількостях, сукупна виручка від дрібних продажів виливається у пристойну суму.

Такі бізнес моделі вимагають невеликих витрат на складські приміщення і ефективної платформи для швидкої доставки продукції покупцям, саме така була нами і розроблена.

Стадії функціонування бізнесу замовника

- 1) Закупка годинників, яка в свою чергу поділяється на 2 види
 - Закупку нових годинників – здійснює закупку у фірм-виробників або на торгових майданчиках, після доставки йде перевірка на відповідність цих годинників тому, що було вказано в інструкції та нормативних документах на товар
 - Закупку вживаних годинників - здійснює у приватних осіб. Так, як такі годинники можуть бути у різному стані, до оцінки та перевірки залучається експерт, який перевіряє відповідність по серійним номерам, наявність заводського комплекту та коробки, справність механізмів. Після такої оцінки, експерт може визначити ринкову вартість, оголосити її особі, та викупити у разі згоди.
- 2) Підготовка годинників до продажу

Вживані годинники візуально приводяться у стан, який відображає товарний вигляд, замінюються деякі деталі, у разі необхідності, наприклад, браслет або скло, перегляд кварцевої системи . Після цього здійснюються якісні фотознімки як нових так і вживаних моделей. Після цього годинники виставляються на торгову вітрину, а фото розміщуються на інтернет-ресурсах

3) Комунікація з клієнтом

Відбувається в форматі офлайн і онлайн. Офлайн здійснюється безпосередньо на торговій точці нашого замовника, продавець уточнює стан та надає інформацію покупцю та переходить до безпосереднього продажу. Онлайн проходить на торгових майданчиках за схожим сценарієм та з уточненням інформації про місце і час доставки годинника.

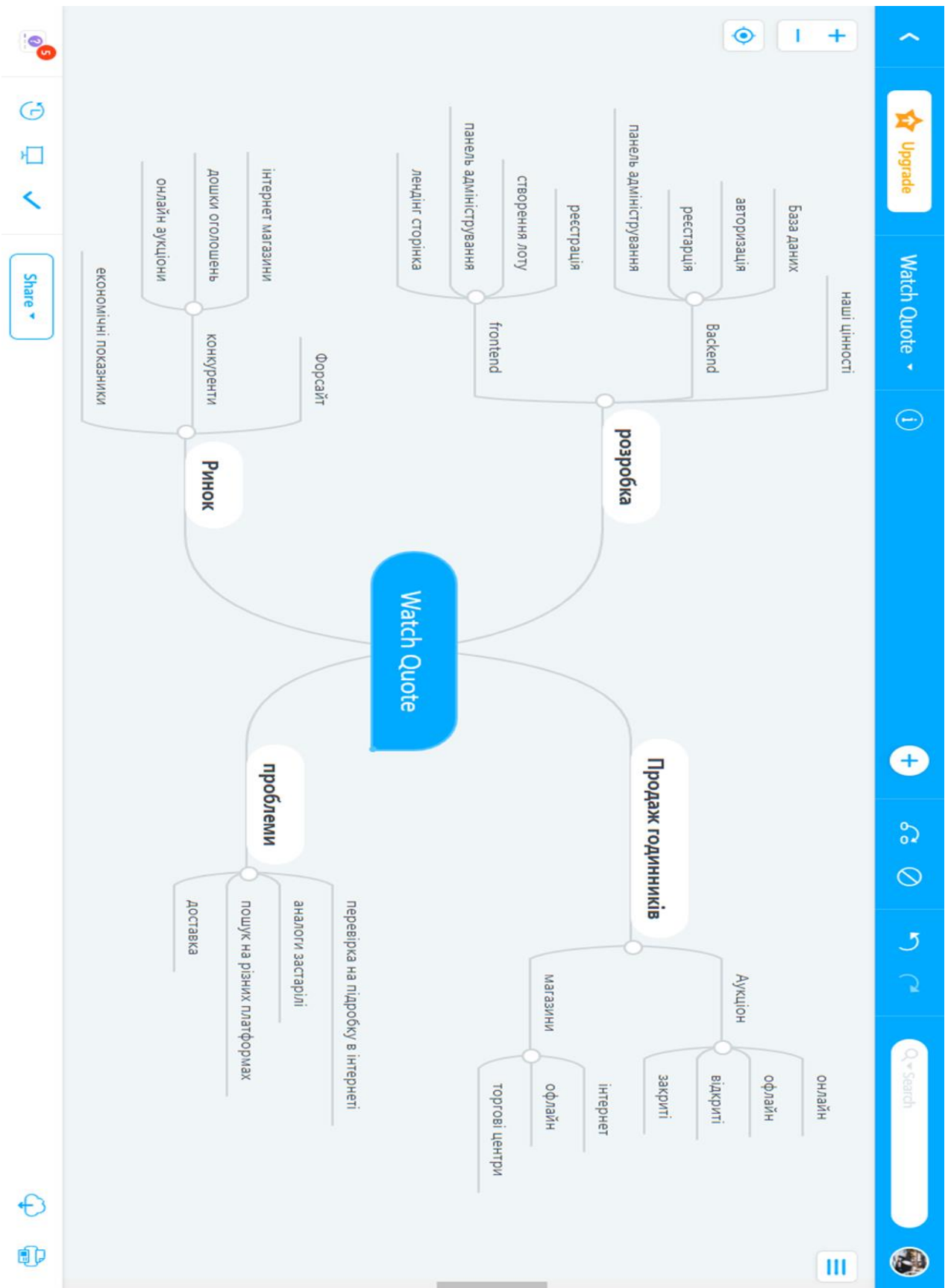


Рис 1.2 Ментальна карта

Джерело: Розроблено автором

1.2 Практична проблема організації Watch Quote аукціон продажу годинників та бачення замовником її розв'язання

Наш замовник звернувся із запитом перетворення його бізнесу, а саме роздрібною точкою на онлайн-аукціон, де оцінка вартості годинника відбувається після виграшу конкретного лоту, де продавці самі виставляють свої годинники.

В ході інтерв'ю з ним вирішили створити онлайн-аукціон з продажу годинників між buyers(покупцями) та sellers(продавцями)

1.2.1 Цільова аудиторія

- забезпечені люди: беруть годинник дорогих марок, ювелірні вироби, які коштують від 500 доларів;
- люди, які хочуть здаватися багатими і купують годинники дорогих брендів, які вже були у використанні;
- колекціонери, які займаються моніторингом роздрібних мереж, онлайн-платформ оголошень і т.д. На таких ресурсах вони хочуть знайти дійсно цінну річ для нових надбань у свою колекцію;

1.2.2 Проблеми, які вирішує дана платформа

- Подібних платформ не існує;
- Продавцю складно знайти клієнта, а клієнту потрібно шукати годинники на різних онлайн платформах, або онлайн оголошень, в різних країнах;
- Покупці не захищені від підробок;
- Покупці не захищені від шахраїв;

Задача – цифрова трансформація існуючого бізнесу в інтернет-аукціон, він являється «онлайнним аукціоном» організовується за допомогою Інтернету. На відміну від звичайних аукціонів, інтернет-аукціони проводяться не на основі особистої участі в них покупців, а дистанційно, через пристрої, які мають змогу доступу в інтернет . У них можна брати участь, знаходячись в будь-якій точці земної кулі і роблячи ставки на сайті

аукціону або у спеціальній комп'ютерній програмі. Момент закінчення інтернет-аукціону, на відміну від традиційних аукціонів, попередньо призначається самим продавцем при постановці товару на торги. У звичайних же аукціонах боротьба йде до тих пір, поки підвищуються аукціонні ставки і до рахунку 3, коли учасник не перебіє ставку попереднього учасника торгів. Після закінчення інтернет-аукціону покупець повинен перевести гроші продавцю за безготівковим розрахунком (рідше - готівкою, наприклад - при отриманні товару особисто), а продавець зобов'язаний вислати товар покупцеві поштою практично в будь-яку країну світу. Межі можливої пересилання товару вказуються самим продавцем заздалегідь. Інтернет-аукціони є складовою частиною електронної комерції.

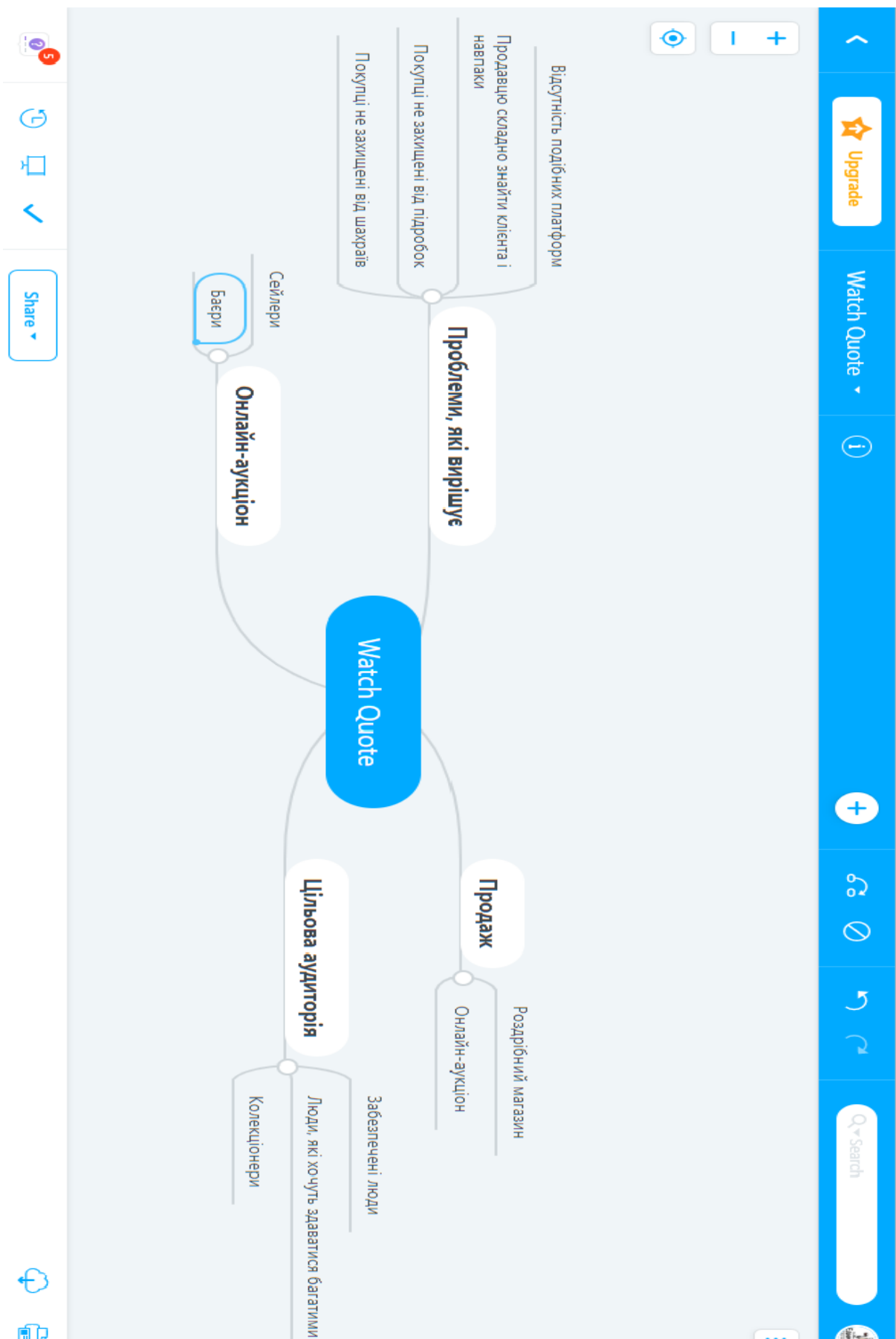


Рис 1.3 Ментальна карта 2

Джерело: Розроблено автором

1.3 Форсайт сфери діяльності замовника на прикладі Панелі управління

Поняття Форсайт (foresight) означає «погляд вперед» або передбачення майбутнього. Дослідники найчастіше розуміють Форсайт як систематичну спробу заглянути в майбутнє за допомогою різних методів для визначення стратегічних перспектив інноваційного розвитку і виявлення зон досліджень і технологічних проривів, які здатні надавати максимальний вплив на економіку і суспільство в середньо- і довгостроковому періоді [3].

Концепція форсайта, прийнята в ЄС, містить три головні сторони: роздуми про майбутнє, обговорення майбутнього і формування майбутнього.

Роздуми про майбутнє передбачають, перш за все, прогнозування варіантів розвитку технологій, що пов'язує Форсайт з прогнозуванням поруч методів; але відрізняється від нього учасниками і постановкою завдань. В якості учасників залучаються представники всіх ключових інтересів суспільства; в коло нових завдань входить узгодження бачення майбутнього учасниками і створення мереж висококваліфікованих експертів форсайта. Обговорення направлено на узгодження уявлення про майбутнє. Форсайт забезпечує взаємодію учасників, в силу чого його результатом є розвиток досвіду взаємодії і кооперації бізнесу, держави і вчених; а також створення діалогового навчального середовища. Формування майбутнього в літературі найчастіше пов'язується з використанням результатів форсайта для вироблення стратегій та планових документів розвитку країн, регіонів і корпорацій.

Автор [4] пов'язує активну роль форсайта не тільки з тим, що результати форсайта використовуються в стратегічному плануванні. У роботі обґрунтовується положення, що Форсайт – це організаційна технологія управління, яка містить потенціал самореалізації виробленого в ході

форсайта уявлення про майбутнє. Саме з цієї, а не з прогнозованої сторони автор пов'язує популярність і поширення форсайта.

Пояснення механізму самоздійснення розробленого передбачення полягає в наступному. Перш за все, у Форсайті величезну роль грає спосіб відбору його учасників, якими є особи, які приймають рішення і найбільш кваліфіковані в областях форсайта. Саме їм належить істотна роль у прийнятті рішень з приводу результатів форсайта. Створення мережі експертів, репрезентативно представляють сферу докладання форсайта, є одним з важливих результатів форсайта. Учасники мережі виступають не об'єктами, а суб'єктами управління сфери застосування результатів форсайта.

Крім того, технологія форсайта передбачає передачу учасниками підстав прийняття рішень іншим учасникам, тобто відбувається усвідомлення причин прийняття експертами тих чи інших рішень. Передача і здатність до сприйняття підстав прийняття рішень є найважливішою частиною рефлексії і рефлексивного управління [5]. Рефлексивна сторона форсайта пов'язана з визначенням своєї позиції експертом форсайта і її переосмисленням в залежності від позицій інших учасників (що особливо проявляється у багаторауднових Дельфі-опитуваннях).

У підсумку, хоча Форсайт не є директивним документом, він стає керівництвом до дії саме в силу самої технології форсайта, де заключний варіант вибирається учасниками як найкращий, відхилення від якого не вигідні учасникам. Якщо врахувати, що учасники форсайта – перш за все особи, які приймають рішення, то є значний вплив на суспільство в реалізації обраного варіанту бачення майбутнього.

Проведемо дослідження сфери діяльності замовника на прикладі Панелі управління з погляду форсайта. Для цього проаналізуємо основні платформи, що надає сучасний ринок, та на основі аналізу оберемо одну найбільш актуальну в умовах сьогодення.

- 1) eBay

Платформа для розміщення товарів аукціону eBay (рис. 1.4). Відкриття або реєстрація нового продукту завжди виникає масу проблем (рис. 1.5), які усунути у більшості випадків вдається тільки досвідченому майстру.

The screenshot displays the eBay product registration interface with several filter sections:

- Band Type** (562.8K searches): A dropdown menu with a frequent selection of "Two-Piece Strap, Bracelet/Link Band, Bangle".
- Case Material** (1.1M searches): A list of checkboxes including Aluminum (checked), Bamboo, Brass, Bronze, Carbon Fiber, Ceramic, Corian, Crystal, Gold, and Gold Plated. Below the list is a dropdown menu and an "Add" button.
- Case Color** (1.1M searches): A list of checkboxes including Beige, Black, Blue, Brown, Clear, Gold, Gray, Green, Multicolor, and Orange. Below the list is a dropdown menu, frequent selections of "Yellow, Gold, Brown", and an "Add" button.
- Band Material** (1.3M searches): A list of checkboxes including ABS Plastic, Alcantara, Alligator Leather, Alloy, Aluminum, and Bamboo.
- Modified Item**: A dropdown menu with a help icon.
- Manufacturer Case Color**: An empty text input field.

Рис. 1.4 Реєстрація товару на ресурсі Ебай

eBay – американська компанія, що надає послуги в областях інтернет-аукціонів (основне поле діяльності) і інтернет-магазинів. Управляє веб-сайтом eBay.com і його місцевими версіями в декількох країнах.

Інтернет-аукціон, він же «онлайнний аукціон» організовується за допомогою інтернету. На відміну від звичайних аукціонів, інтернет-аукціони проводяться не на основі особистої участі в них покупців, а дистанційно. У них можна брати участь, перебуваючи в будь-якій точці земної кулі і роблячи ставки через інтернет-сайт аукціону або спеціальну комп'ютерну програму. Момент закінчення інтернет-аукціону, на відміну від традиційних аукціонів, заздалегідь призначається самим продавцем при постановці товару на торги. У звичайних же аукціонах боротьба йде до тих пір, поки підвищуються аукціонні ставки. Після закінчення інтернет-аукціону покупець повинен перевести гроші продавцю за безготівковим розрахунком (рідше – готівкою,

наприклад – при отриманні товару особисто), а продавець зобов'язаний вислати товар покупцеві поштою практично в будь-яку країну світу.

Create your listing

! It looks like there's a problem with this listing.

- [Handling time](#) - Handling time is required.
- [Payment options](#) - To list this item, you need to accept PayPal or other approved electronic payments as a payment method.
- [Payment options](#) - Immediate payment PayPal email address is missing, please provide a valid one.
- [Starting price](#) - Please enter a valid price for your item (e.g. \$0.01).
- [Shipping cost](#) - You must enter a shipping cost.

Please add your Automatic Payment Method.

You don't have an Automatic Payment Method on file with us to pay your eBay seller fees. Until this is completed, you can't list or revise any additional items on eBay.

Click [here](#) to add your Automatic Payment Method.

To learn more, click [here](#).{e66745-1058498x}

Listing details

*Title ⓘ Stand out with a bold title in search results (\$3.00) 69 character(s) left

Subtitle (\$1.00) ⓘ 55 character(s) left

*Category **Jewelry & Watches > Watches, Parts & Accessories > Wristwatches** [Change category](#)

Second category (fees may apply) [Add a second category](#)

Variations ⓘ We don't support variations for auction-style listings. To use variations, change the [Format](#) to fixed price.

Рис.1.5 Проблеми реєстрації товару на ресурсі Ебай

Межі можливої пересилання товару вказуються самим продавцем заздалегідь. Інтернет-аукціони є складовою частиною електронної комерції. Панель управління на сайті Ебай наведена на рис. 1.6.

The screenshot displays the eBay seller dashboard. On the left is a navigation menu with categories like Summary, Recently viewed, Buying, Watch list, Saved, Selling, Overview, Sell an item, Drafts, Scheduled, Active, Sold, Unsold, and Shipping labels. The main content area features a summary bar with statistics: 0 Active, 0 Sold, 0 Unsold, and a \$0.00 60-day total, accompanied by a 'List an item' button. Below this is a 'Finish it' section with a watch quote for a watch, last updated on Dec 6, and a 'Complete draft' button. The 'Selling promotions' section highlights two offers: 'List 50 of your items for FREE - make money today!' with 50 items remaining, and 'Vehicle - National Listings' with 6 listings remaining for free insertions in a year.

Рис. 1.6 Панель управління на сайті Ебай

еВау дозволяє безкоштовно опублікувати 50 оголошень в місяць. Для початку роботи цього цілком достатньо. Публікація трьох-чотирьох десятків різних лотів в одній товарній категорії підвищує шанси на продаж.

Якщо лоти більш-менш ліквідні, потенційний покупець з великою ймовірністю через лот заїде на профіль продавця і обере найбільш відповідний лот з асортименту 30-40 схожих.

Кожен лот – це окрема сторінка. Чим більше їх у продавця, тим більший радіус дії покупців вони дають, тим вище шанс на продаж. Велике значення має написання заголовка лота: він повинен містити ключові слова і фрази, за якими покупці шукають саме цей товар.

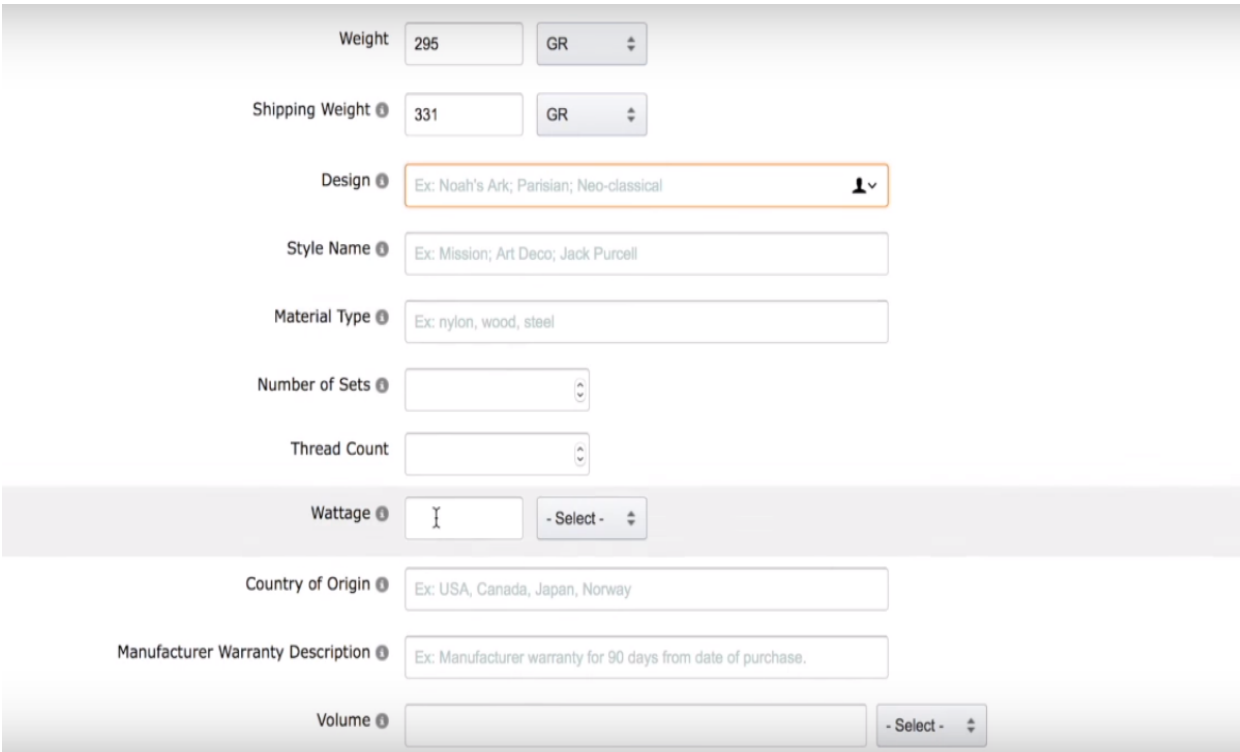
Також важливі якісні авторські фотографії товару з різних сторін. Крім того, слід детально і чесно описати технічні характеристики товару та його стан. Це знизить ризик отримати негативний відгук. Переваги та недоліки ресурсу Ебай наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки ресурсу Ебай

Переваги	Недоліки
Система аукціонного торгу (часто встановлюється самими покупцями ціна перевершує очікуваний дохід)	Розрахунок між продавцем і покупцем проводиться через систему PayPal, яка належить самому eBay, в інших випадках потрібно шукати посередників
Простора реєстрації продавця	Лімітована кількість виставлених лотів
Можливість оформити виробничі фотографії товару, його опис (немає строго регламентованих потреб)	Необхідність займатися доставкою з країн, у яких офіційно недоступний eBay чи платіжна система PayPal в США самостійно
Безліч потенційних покупців (eBay займає 7 місце по відвідуваності веб-сайтів в США)	Недобросовісна конкуренція (будь-який продавець може ставити ціну на аналогічний товар без обмежень, в той час як Амазон стежить за допустимою різницею)

2) Amazon

Amazon.com – один із перших інтернет-сервісів, орієнтованих на продаж реальних товарів масового попиту, найбільша у світі за обігом компанія, що продає товари та послуги через Інтернет. Компанія веде експансію на ринки інтернет-торгівлі в усьому світі. Станом на 2017 рік Amazon має окремі сайти для роздрібною торгівлі у США, Великій Британії, Ірландії, Франції, Канаді, Німеччині, Італії, Іспанії, Нідерландах, Австралії, Бразилії, Японії, Китаї, Індії та Мексиці. Панель управління на ресурсі Amazon наведена на рис. 1.7, 1.8.



The image shows a screenshot of the Amazon product listing management interface. It features several input fields and dropdown menus for product details:

- Weight:** Input field with value 295 and a unit dropdown menu set to GR.
- Shipping Weight:** Input field with value 331 and a unit dropdown menu set to GR.
- Design:** Input field with placeholder text "Ex: Noah's Ark; Parisian; Neo-classical" and a user icon.
- Style Name:** Input field with placeholder text "Ex: Mission; Art Deco; Jack Purcell".
- Material Type:** Input field with placeholder text "Ex: nylon, wood, steel".
- Number of Sets:** Input field with a spinner control.
- Thread Count:** Input field with a spinner control.
- Wattage:** Input field with a unit dropdown menu set to "I" and a "- Select -" dropdown menu.
- Country of Origin:** Input field with placeholder text "Ex: USA, Canada, Japan, Norway".
- Manufacturer Warranty Description:** Input field with placeholder text "Ex: Manufacturer warranty for 90 days from date of purchase."
- Volume:** Input field with a "- Select -" dropdown menu.

Рис. 1.7 Панель управління на ресурсі Amazon

Картка товару – основний інструмент, що продає на платформі. Вона повинна бути ретельно продумана і заповнена. Для запуску продажу потрібно розмістити фото продукції, додати заголовок і опис, вартість і ключові слова, за якими буде відшукувати товар.

The screenshot displays the Amazon Seller Central 'Manage Inventory' page. At the top, there are navigation tabs for INVENTORY, PRICING, ORDERS, ADVERTISING, REPORTS, and PERFORMANCE. Below these are links for 'All Inventory', 'Manage Pricing', 'Inventory Amazon Fulfills', 'Shipping Queue', and 'Inventory Dashboard'. The main heading is 'Manage Inventory' with links for 'Learn more' and 'Take the tour'. There are buttons for 'Add a Variation', 'Add a product', and 'Preferences: 12 columns hidden'. A search bar contains 'Search SKU, Title, ISBN' and shows '1 product(s)'. Filters include 'Status' (All, Active, Inactive) and 'Fulfilled By' (All, Amazon, Merchant). The table below has columns for Status, Image, SKU Condition, Product Name ASIN, Date Created, Available, Fee Preview, Price + Shipping, and Lowest Price + Shipping. One product is listed: 'Professional, One Touch, Easy to Use Compact Can Opener' with a price of \$24.99. A green notification states: 'Your change is being processed. It may take up to 15 minutes to take effect.' The page footer shows 'Page 1 of 1' and '25 results per page'.

Рис.1.8 Панель управління на ресурсі Amazon

Фотографія. Платформа має суворі вимоги до зображень продукції. Зокрема фон фотографії повинен бути виключно білим, не допускається розміщення додаткових об'єктів, а товар повинен займати не менше 85% площі кадру.

Тема і опис. Інформація про продукцію ні в якому разі не повинна бути скопійована у конкурентів. Для написання тесту можна найняти професійних копірайтерів, які мають величезний досвід написання текстів і знають, як це зробити правильно.

Ключові слова. Індексуватися товар буде за ключовими словами, зазначеним в описі. Від їх правильного підбору залежить рівень відвідуваності картки. Сервіс sonar-tool.com дозволяє відстежити ключові слова, що використовуються конкурентами, а сервіси merchantwords.com і keywordinspector.com дозволяють відстежити обсяги трафіку на сторінці.

Вартість. На перших порах рекомендується встановити вартість трохи нижче, ніж у конкурентів для того, щоб через відсутність відгуків і репутації

залучити покупців. У міру збільшення репутації вартість можна поступово збільшувати.

Відгуки. Для збільшення обсягів продажів є можливість замовити написання платних відгуків на фріланс біржах або інших ресурсах. Переваги і недоліки ресурсу Amazon наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги і недоліки ресурсу Amazon

Переваги	Недоліки
На Амазон гарячий трафік відвідувачів, процентне співвідношення зробили покупку до загальної кількості відвідувачів сайту становить 13%. Для порівняння у більшості інтернет-магазинів даний показник ледь перевищує 3%.	Взаємодія з клієнтами є тільки через функціонал торгового майданчика. Продавцям не видаються контактні дані покупців.
Продавати товар на Амазон можна в 30-ти основних категоріях	Високий рівень конкуренції серед продавців породжує маніпуляції. Конкуренти можуть спеціально купувати продукцію, щоб залишити поганий відгук і знизити рейтинг товару і продавця.
На майданчику розроблена програма Sponsored Products, за допомогою якої можна швидко вивести товари в ТОП.	Якщо випущено унікальний товар під особистим брендом і він користується популярністю, але при цьому не подбали про патент і реєстрації торгової марки, то незабаром він з'явиться у інших продавців на абсолютно законних підставах.
Для успішної розкрутки бренду немає необхідності створювати додатковий сайт. Обороти в більш ніж 100 тисяч доларів можна домогтися виключно за допомогою розміщення товарів на Амазон.	Потрібне строге дотримання правил і постійне вивчення оновлень до них. В іншому випадку аккаунт разом з грошима від продажу і товаром може бути заблокований компанією і доведеться писати в тех. підтримку для вирішення конфлікту.

Далі у роботі необхідно підібрати для розробки інструментарій для розробки панелі управління, яка буде відповідати таким трьом критеріям:

- Простота
- Функціональність
- Зручність

У якості інструментарію для розробки обрано Figma і Sketch. Два сервіси рівнозначно підходять для створення адміністративних панелей. Проведемо порівняльний аналіз зазначених сервісів.

Доступність – Figma працює в браузері і доступний на будь-якій платформі. Ніяких дистрибутивів і додатків – потрібно тільки зайти на figma.com, зареєструватися і почати працювати.

Організація файлів – всі робочі файли зберігаються в «хмарі» і організовані простим деревом «команда → проект → файл».

Коментарі – для обговорення макетів не доводиться нікуди «відбігати», зворотний зв'язок збирається на місці і тут же коментується.

Контроль версій – вивантаження в Dropbox завжди було неідеальним і часто породжувало проблеми з конфліктом копій і плутанину з пошуком актуальних версій. Для Sketch постійно з'являються варіанти Git для дизайнерів – наприклад, Abstract. У Figma ж контроль версій нативний і простий: видно, хто вносив зміни, коли, і є можливість «відкочувати» до версії в пару кліків, переписуючи або створюючи копію макета.

Редактор кривих – у Figma кращий редактор кривих. Pen Tool максимально хороший і грамотний.

Особливості застосування:

- точки можна нескінченно з'єднувати з іншими, що дає можливість робити складні шейпи;
- видалення точки на кривій не призводить до розриву шейпу і зникнення заливки – сусідні точки компенсують колишню форму;
- можна міняти заливку окремих частин шейпу, утворених перетинами кривих;
- лінії можна рухати;
- точки – теж, і їх положення вплине на сусідні.

Сітка, layout та «гума» – принципи зміни розмірів можна задавати окремо для ширини та висоти групи. У Sketch є список, що випадає: Stretch → Pin to Corner → Resize object → Float in space. Важко відразу визначити, що вибрати, щоб інструмент (Resize) працював так, як потрібно.

У Figma це працює і виглядає більш інтуїтивно. Прив'язка «нащадка» до сторони або розміром «батька» відбувається в один клік. Залежності для об'єкта або групи можна задавати тільки від розміру Frame, а не батьківської групи.

Здійснимо розробку панелі управління із застосуванням обраного інструментарію.

Розроблена панель управління має сім вкладень:

- Sellers(Продавці);
- Buyers(Покупці);
- Waiting List(Список очікування);
- Lots(Лоти);
- Flagged lots(Відмічені лоти);
- Brands(Бренди годинників);
- Users(Користувачі).

Вкладка 1 – Sellers(Продавці) (рис. 1.9)

На даній вкладці ми бачимо наступні пункти:

- Sellers – Бачимо всіх зареєстрованих продавців
- First name – Ім'я та пошукова стрічка
- Last name – Прізвище та пошукова стрічка
- Lots – Розміщені лоти та пошукова стрічка
- Email – Електронна адреса продавця та пошукова стрічка
- Status – Відображає статус продавця та випадаюче вікно вибору статусу. Статус може бути Deleted(Видалений), Blocked(Заблокований), Active(Активний)

Watch Quote

HOME > SELLERS

admin

SELLERS Showing 1-10 of 31 items.

#	FIRST NAME	LAST NAME	LOTS	EMAIL	STATUS
1	(not set)	(not set)	0	pidoj53063@amail1.com	Active
2	(not set)	(not set)	0	miltupertu@enayu.com	Active
3	(not set)	(not set)	0	yurtucofya@enayu.com	Blocked
4	(not set)	(not set)	11	buriachok.andrii@gmail.com	Active
5	(not set)	(not set)	0	kazanets.a@gmail.com	Active
6	(not set)	(not set)	26	nastya.kulishenko@vintage.com.ua	Active

Рис.1.9. Панель Sellers

Вкладка 2 – Buyers(Покупці) (рис. 1.10)

- Buyers – Бачимо всіх зареєстрованих продавців
- First name – Ім'я та пошукова стрічка
- Last name – Прізвище та пошукова стрічка
- Appraisails – Кількість оцінок та пошукова стрічка
- Email – Електронна адреса покупця та пошукова стрічка
- Status – Відображає статус продавця та випадаюче вікно вибору статусу

Статус може бути Deleted (Видалений), Blocked (Заблокований), Active (Активний)

Watch Quote

HOME > BUYERS

admin

BUYERS Showing 1-10 of 24 items.

#	FIRST NAME	LAST NAME	APPRAISALS	EMAIL	STATUS	
1	test	test	0	hodrugetre@enayu.com	Active	
2	rr	rr	1	kaknigespu@enayu.com	Active	
3	dd	fd	2	yowemot689@swift-mail.net	Active	
4	Dealer	Test	10	buriachok.andrii@vintage.com.ua	Active	
5	винтаж	веб	4	nasteek.k@gmail.com	Active	
6	test	test	7	rialzere@mellieswelding.com	Active	

Рис. 1.10 Панель Buyers

Вкладка 3 – Waiting List (Список очікування) (рис. 1.11)

- Waiting list – Бачимо всіх, хто чекає на верифікацію
- First name – Ім'я та пошукова стрічка
- Last name – Прізвище та пошукова стрічка
- Email – Електронна адреса та пошукова стрічка

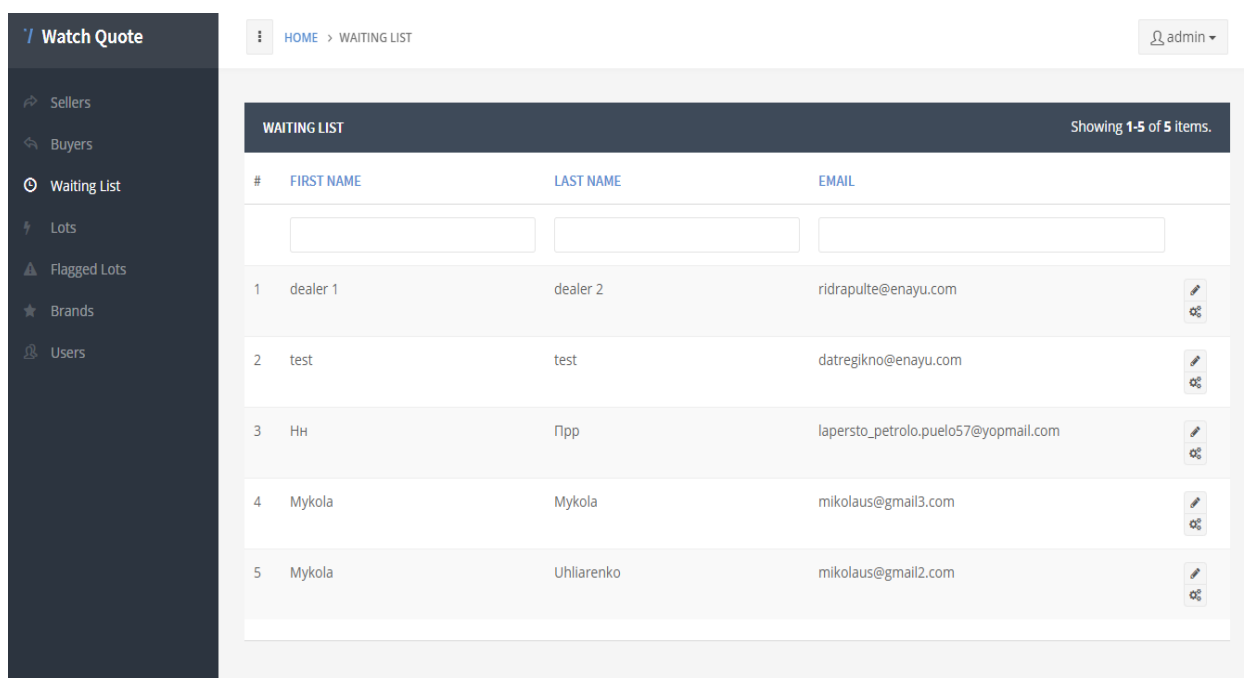


Рис.1.11 Панель Waiting List

Вкладка 4 – Lots(Лоти) (рис. 1.12)

- Lots – Бачимо всі лоти, які було створено та пошукова стрічка
- Profile – Електронна пошта власника лоту та пошукова стрічка
- Brand – Бренд годинника та випадаюче вікно брендів
- Model – Модель годинника та пошукова стрічка
- Year – Рік випуску годинника та пошукова стрічка
- Status – Статус лоту і та випадаюче вікно вибору статусу.

Статус може бути New submission(Новий лот), Appraised(Лоти, які уже були оцінені), Bid Defined(Лоти, на які визначається ставка), Shipping Stage(Лот, що знаходиться на етапі доставки), Verified(Перевірені лоти), Not Verified(Неперевірені лоти), Blocked(Заблоковані лоти), Expired(Лоти, термін дії яких завершено)

- Expired Ad – Термін дії лоту закінчується та пошукова стрічка

#	PROFILE	BRAND	MODEL	YEAR	STATUS	EXPIRED AT
1	(not set)	Blancpain	Test2	1991	Expired	11-09-2019 11:23:16
2	(not set)	Audemars Piguet	(not set)	(not set)	Expired	07-10-2019 12:09:45
3	lapersto_petrolo.puelo37@yopmail.com	Vacheron Constantin	t14	(not set)	Expired	08-10-2019 07:37:00
4	(not set)	Audemars Piguet	(not set)	2001	Expired	11-10-2019 13:01:29
5	lapersto_petrolo.puelo40@yopmail.com	Vacheron Constantin	t5	(not set)	Expired	14-10-2019 12:31:39
6	lapersto_petrolo.puelo40@yopmail.com	Vacheron Constantin	t6	(not set)	Expired	14-10-2019 12:32:14

Рис. 1.12 Панель Lots

Вкладка 5 – Flagged lots(Відмічені лоти) (рис. 1.13)

- Profile – Електронна пошта власника лоту та пошукова стрічка
- Brand – Бренд годинника та випадаюче вікно брендів
- Model – Модель годинника та пошукова стрічка
- Year – Рік випуску годинника та пошукова стрічка
- Status – Статус лоту і та випадаюче вікно вибору статусу.

Статус може бути New submission(Новий лот), Appraised(Лоти, які уже були оцінені), Bid Defined(Лоти, на які визначається ставка), Shipping Stage(Лот, що знаходиться на етапі доставки), Verified(Перевірені лоти), Not Verified(Неперевірені лоти), Blocked(Заблоковані лоти), Expired(Лоти, термін дії яких завершено)

- Expired Ad – Термін дії лоту закінчується та пошукова стрічка

Watch Quote

HOME > FLAGGED LOTS

admin

FLAGGED LOTS Showing 1-9 of 9 items.

#	PROFILE	BRAND	MODEL	YEAR	STATUS	EXPIRED AT	
1	(not set)	Audemars Piguët	(not set)	2001	Expired	11-10-2019 13:01:29	
2	m1c0@me1.com	Corum	Lorum	2012	Expired	17-10-2019 19:13:14	
3	m1c0@me1.com	Maurice Lacroix	Xuiks		Expired	18-10-2019 15:04:12	
4	m1c0@me1.com	Audemars Piguët	Pizduet	1914	Expired	18-10-2019 15:16:39	
5	m1c0@me1.com	Corum	Lorum	2000	Expired	06-11-2019	

Рис. 1.13 Панель Flagged Lots

Вкладка 6 – Brands(Бренди годинників) (рис. 1.14)

- Brand – Бачимо всі виставленні бренди годинників
- Label – Назви брендів годинників, які опубліковано в алфавітному порядку та стрічка пошуку
- Published – опубліковані лоти і вікно вибору з вибором сучасного статусу лоту – опубліковано чи ні?
- Position – Позиція лоту та стрічка пошуку

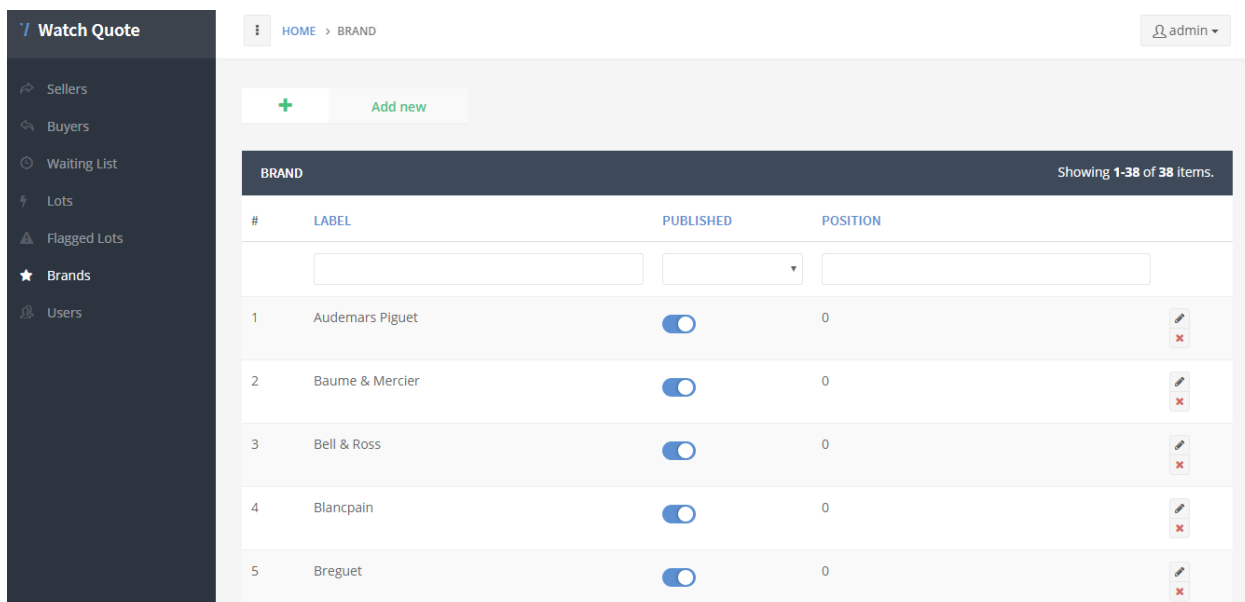


Рис. 1.14 Панель Brands

Вкладка 7 – Users(Користувачі) (рис. 1.15)

- ID – порядковий номер
- User Name – ім'я користувача
- Email – електронна пошта користувача
- Change password – Зміна паролю користувача

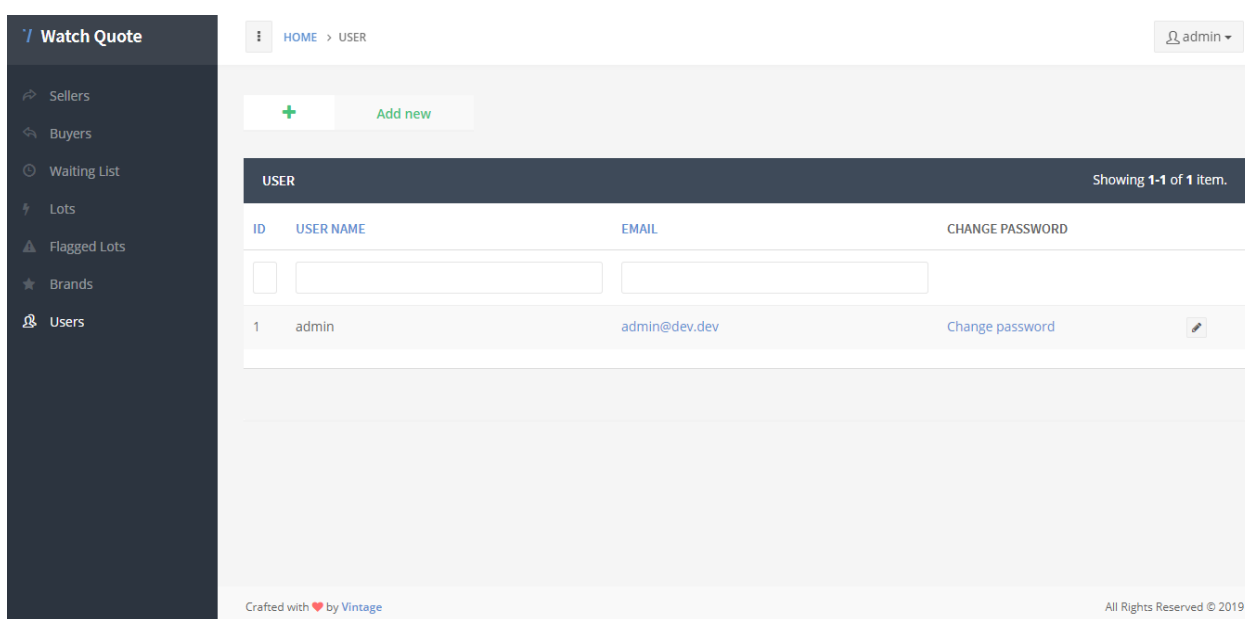


Рис. 1.15 Панель Users

Наступним кроком здійснимо оцінку бачення замовника розв'язання проблеми з позицій результатів форсайту.

1.4 Оцінка бачення замовника розв'язання проблеми з позицій результатів форсайту

Обсяг глобального ринку розумних годинників в грошовому вираженні в 2020 р., згідно з підрахунками аналітиків Canalys, перевищить 10 млрд дол., чому сприятиме як загальне зростання популярності таких пристроїв, так і вихід на ринок преміальних моделей. Останньому сприятиме як випуск нових дорогих моделей від присутніх тут вендорів цифрової техніки, так і збільшення активності на ринку смарт-годинників нових компаній, у тому числі і тих, що мають досвід просування преміальної продукції в сегменті традиційних годинників.

На ринку «розумних годинників» йде активний розвиток. Тут спостерігається безліч вендорів, достатня різноманітність моделей, конкуренцію платформ та інші елементи, характерні для розвинуеного сегменту.

Аналітики сходяться на думці, що у розумних годинників найбільший потенціал зростання з усіх варіантів «носимої електроніки».

Твердження замовника

- годинники будуть продаватись більше ніж зараз;
- годинники будуть більш розумними;
- виробництво буде здешевлене;
- аукціони стануть більш масовими.

Твердження проведеного форсайту

- за підрахунками Gartner, менше, ніж через 5 років, продажі смарт-годинників становитимуть майже 81 млн одиниць, а це 16% загального обсягу продажу натільних пристроїв;

– смарт-годинники Blook розроблені таким чином, щоб дозволити їх власнику самостійно підібрати необхідні для них функції і інтегрувати їх у години шляхом приєднання окремих модульних блоків;

– загальна середня ціна смарт-годинників знизиться з \$223,25 у 2017 році до \$214,99 у 2021 році, оскільки більші обсяги продажів призведуть до незначного скорочення витрат на виготовлення та вартості складових;

– у наш час аукціони трансформуються і переходять в онлайн. Існує безліч електронних торговельних майданчиків – державних і приватних, наприклад ipmtorgi.by.

Виходячи з цих даних можемо прийти до висновку, що даний сервіс Watch Quote буде дуже затребуваним, адже бачимо що тенденції ринку такі, які змусять виробників традиційних наручних годинників перейти на годинники типу smart.

Висновок до розділу 1

У першому розділі даної дипломної роботи проведено дослідження попиту і пропозиції на ринку, досліджено основні форми та види ринку, його сегменти. Проаналізовано конкурентні сервіси зі сторони їх панелей управління, для подальшої розробки обрано Figma, як найбільш перспективний та простий у користуванні сервіс. Детально описано розроблену панель управління, яка складається з семи вкладень.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ AGILE-МАЙСТРА ПРИ РОЗРОБЦІ ПАНЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ АУКЦІОНУ З ПРОДАЖУ ГОДИННИКІВ

2.1 Вибір фрейму гнучкого управління для створення панелі управління інтернет аукціону з продажу годинників

Перед тим як починати збирати вимоги та розпочинати розробку даного додатку, проаналізуємо існуючі фрейми для гнучкого управління

Scrum

Scrum методика є гнучким фреймворком Agile-системи, на основі якого і з'явилося різноманіття гнучких методів, втім кожен зі своїми особливостями і умовами застосування. Головна ідея, яка характеризує Скрам - «робота повинна бути видимою».

Scrum передбачає поділ проекту на підзадачі, які виконуються за короткі проміжки часу (від тижня до чотирьох) – спринти- протягом яких група, відповідальна за виконання певної підзадачі, повинна або повністю виконати її, або показати мінімально робочий продукт, здатний задовольнити власника продукт або дати йому можливість визначити, що замовника не задовольняє або що б він хотів побачити / змінити в готовому продукті.

Модерує роботу команди скрам-майстер, а спілкується безпосередньо з замовником «власник продукту» - людина, відповідальна за своєчасне отримання інформації від замовника і розподіл завдань. Як основний інструмент використовується скрам-дошка, котру ділять на три частини: «беклог», «в процесі» і «завершені»; в беклозі за списком пріоритетності розміщуються завдання, що вимагають виконання, згодом переміщуються «в процесі» з умовою їх виконання за спринт. Кількість завдань необхідно вибирати таким чином, щоб час в спринті було заповнене рівномірно. Після того, як замовник виявляється задоволеним виконаною роботою, завдання переміщається в розділ виконаних

Kanban

Дана методика ще відома як "підхід балансу". Основне завдання такої системи - збалансувати роботу і рівні робочих всередині групи. Kanban ділить виконання проекту на стадії виконання необхідних завдань: «Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено» і т.д. по необхідності. Виконання завдань починається непослідовно отже: від контрольної точки 1, через контрольну точку 2 до контрольної 3, а з кінця: спочатку контрольна точка 3 повідомляє про передбачувану кількість продукції, що випускається, після чого передає вимоги про необхідні елементи до контрольної точці 2, яка, в свою чергу, після обробки запиту передає інформацію до вимог контрольної точки 1. Тобто методологія «втягує» необхідні елементи з кожної попередньої операції.

Головний інструмент - «сигнальні картки»

Картки являють собою дозвіл на отримання / виробництво необхідної партії комплектуючих. Основний показник ефективності, що застосовується в поточній методології - середній час проходження / виконання задач по дошці; якщо завдання було виконане швидко або в задані терміни - значить команда працювала продуктивно і злагоджено; якщо при виконанні завдання виникли затримки і її виконання затягнулося - значить необхідно знайти на якому етапі виникло «пляшкове горлечко», оптимізувати роботу і усунути проблему.

Lean

Як говорилося вище, Scrum-методологія являє собою змінний каркас і Lean система є «дочірньою» ідеєю такого каркаса, тільки більш масштабною. У Lean, так само, як і в Скрам, проект розділяється на підзадачі, але реалізуються вони окремо і незалежно;

Концепція «Бережливого виробництва» об'єднує оптимізацію виробничих процесів, спрямовану на постійне поліпшення якості продукції при незмінному скорочення витрат, з залученням в цей процес кожного

співробітника. Концепція максимально орієнтована на ринкові умови господарювання.

Протягом останніх двадцяти років у світовій практиці все ширше стала застосовуватися нова парадигма продуктивності. Вона спочатку виникла в компанії Toyota і отримала назву - Toyota Production System (TPS). Вона орієнтована на зростання в умовах постіндустріальної економіки, коли замість масового виробництва, що спирається на гарантований попит, виникла потреба в диверсифіцированном виробництві, здатному задовольняти індивідуальні запити клієнтів, оперуючи малими партіями різноманітних товарів, включаючи і штучну продукцію. Головним завданням такого виробництва стало створення конкурентоспроможних продуктів в необхідній кількості, в найкоротші терміни і з найменшими витратами ресурсів.

Кожна з підзадач не має обмежень за принципом «Спринту», але кожна з них ведеться паралельно один одному до того моменту, поки завдання не буде виконано відповідно до заявлених вимог.

Основна ідея Lean - усунення всіх видів втрат. Основні поняття, що використовуються в даній методології:

- цінність (value) - то, що в кінцевому рахунку принесе прибуток підприємству
- потоки (flow) – може бути потік автомобілів на трасі, потік вимог до продукту, потік запчастин на конвеєрі
- втрата (waste) - термін, що застосовується для витрачених часу і зусиль даремно.

За задумом Lean методології цінність продукту створюється поетапно з моменту появи замовлення і до поставки кінцевого продукту кінцевому споживачеві. Цей показник вимагає максимізації, на відміну від втрат, які вимагають зведення їх до мінімуму. Втрати класифікуються за:

- Defect - дефекти
- Overproduction - перевиробництво

- Waiting - втрати на очікування
- Not using employees creativity - якщо не використовувати таланти співробітників, будуть втрати
- Transport - інформаційні та матеріальні потоки,
- Inventory - витрати на зберігання і облік,
- Motion - оптимізація,
- Extra processing - сукупність реакцій на досягнення конкурентної переваги.

Бережливе виробництво (lean production, lean manufacturing) являє собою концепцію управління виробничим підприємством, засновану на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат. За рахунок розгортання на підприємстві Lean-системи (системи бережливого виробництва) можлива практична реалізація інноваційного підходу до підвищення продуктивності праці. По суті, Lean-концепція - це певна система поглядів на організацію виробництва, свого роду виробнича парадигма, що дозволяє реалізувати ряд інноваційних інженерних методологій підвищення ефективності виробництва (в тому числі і продуктивності праці) і створити умови для перетворення і формування корпоративної культури

Найчастіше метод Lean використовується не як окремий спосіб досягнення цілей і результатів проекту, але як інструмент в сукупності з іншими методами для побудови власної системи управління.

Six SIGMA

Метод Шести сигм часто представляється як більш структурована версія методу Lean, сфокусований на підвищенні якості, зниження кількості браку і проблем, і використовує більш чітке планування для економії ресурсів. Остаточна мета проекту - задоволення клієнта якістю продукту. Досягається це завдяки безперервному процесу поліпшення всіх сторін проекту, заснованому на ґрунтовному аналізі показників.

Що шість сигм означає на практиці?

Якщо частка дефектних продуктів, що поставляються в автомобільну промисловість висока, то з точки зору системних постачальників для автоіндустрії або виробників обладнання, істотні дві речі:

- "Прослизання" при контролі веде до подальшого застосування дефектних продуктів і може підривати тим самим надійність виробничої системи або обладнання;
- дотримання термінів поставок може перебувати під загрозою зриву через додаткової обробки і додаткового контролю.

З точки зору виробника це додаткові витрати на ітатрnb і скорочення можливостей в збільшенні виробничих потужностей. Крім того багато підприємств йдуть на те, щоб вимагати від постачальників повернення викликаних у них додаткових витрат і / або встановлювати для цих постачальників заборона на поставки.

Основна ідея управління на основі шести сигм полягає в тому, що якщо можливо виміряти число дефектів процесу, то можна і визначити способи, що дозволяють усунути дефекти, а значить, вийти на рівень якості з практично нульовим браком

Застосування на практиці методу «шести сигм» передбачає використання найважливіших принципів:

- прагнення до формування стабільного і передбачуваного проходження процесів для підвищення результативності бізнесу;
- дані і показники, що характеризують проходження виробничих процесів і бізнес-процесів, повинні бути вимірюваними, керованими і покращує, а також відображати оперативні зміни;
- необхідно активне залучення співробітників компанії на всіх рівнях, включаючи найвищий і середній менеджмент, для забезпечення безперервного покращення якості;
- орієнтація на процеси замість функціональної орієнтації, процесне управління та постійне вдосконалення процесу;
- управління, засноване на домовленостях про цілі;

- прозорість внутрішньокорпоративних бар'єрів, управління без бар'єрів.

У методі Six Sigma окрема увага приділяється виключенню і ліквідації виникаючих проблем: для цього застосовується процес, відомий як DMEDI:

Визначення (Define): змісту проекту, цілей і задач, інформації про проект

Вимірювання (Measure): які показники будуть виділяти успіх проекту і які дані необхідно зібрати / збирати і аналізувати

Дослідження (Explore): менеджеру проекту необхідно вирішити яким же чином команда може досягнути поставлених цілей і виконати всі вимоги в термін і в рамках бюджету,

Розробка (Develop): планів і рішень, прийнятих на попередніх етапах. До даного моменту вже повинен бути описаний чітко структурований план. Також на даному етапі вимірюється прогрес проекту,

Контроль (Control): ключовий етап у методології 6 сигм; Основне завдання - довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний етап вимагає ретельного документування отриманого досвіду, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії / підприємстві в цілому.

У США і Європі дана концепція має багато переваг - в промислових галузях, в медицині, в сфері послуг, в освіті, і навіть в оборонній галузі.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз гнучких методологій

	SCRUM	KANBAN	LEAN	SIX SIGMA
Критерії				
Область застосування	ІТ-технології	Наукоємне виробництво, логістика	Бізнес-процеси	Бізнес-процеси, менеджмент
Кількість учасників проекту	3-8	Необмежено	Необмежено	Необмежено
Складність впровадження	2	8	4	6

Вимоги до робочої групи	Високі вимоги. Потрібна універсальна команда спеціалістів високого класу	Середні вимоги. Група може володіти різними рівнями навиків. Заохочується взаємозамінність	Середні вимоги. Група може володіти різними рівнями навиків	Високі вимоги до досвіду та наявності нестандартного мислення у менеджера
Інструментарій	Скрам-дошка	Картки	Будь-який інструмент для чіткої комунікації	Будь-який інструмент для чіткої комунікації, інструменти для систематичного документування даних
Терміни виконання	Жорстко встановлені	Можуть варіюватися	Можуть варіюватися	За вимогою замовника

Оцінка складності впровадження (пропонується оцінювати за 10-бальною шкалою від 1 до 10, де 1 - дуже просто, 10- дуже важко)

2.2 Особливості організації збору вимог до панелі користувача інтернет- аукціону з продажу годинників

Процес збору вимог включає наступні етапи.

- 1) визначення учасників і зацікавлених сторін;
- 2) збір вимог;
- 3) огляд і структуризація вимог (включаючи визначення індивідуальних і загальних вимог);

Учасники - команда виконавець (К) і замовник (З)

Збір вимог

Таблиця 2.2 – Збір вимог методом анкетування

1. Як до вас звертатись?	Jeremy Roizin
2. Як з вами зв'язатись?	По електронній пошті
3. Яку організацію представляєте?	Watch Quote
4. Яка кінцева дата здачі проекту?	Я би хотів завершення всіх робіт максимум до 10.10.19
5. Ваша цільова аудиторія?	Люди які хочуть придбати дійсно цікаві моделі годинників, які не брали участі в аукціонах та колекціонери, які зацікавлені в рідкісних моделях для поповнення своїх колекцій
6. Чи маєте ви зараз сайт?	Ні, не маю
7. Чим займається ваша компанія?	Продажем годинників
8. Для якої мети вам потрібен аукціон?	Займатися онлайн-продажем, створити аукціон з лотами
9. Вкажіть будь ласка це буде сайт і додаток?	Так, але сайт буде слугувати лише для ознайомчої цілі, а безпосередньо реєструватися і робити ставки у додатку
10. Якою має бути швидкість сайту?	Він має завантажуватись не більше 3 секунд
11. Які побажання до панелі керування?	Вона має бути простою, лаконічною і зрозумілою
12. В яких тонах ви бачите цю панель?	В сіро-білих тонах

4) Питання з 1 по 3 знайомство

Питання з 9 по 12 індивідуальні вимоги

Питання з 4 по 8 дедлайн і сфера діяльності замовника

2.3 Трансформація вимог замовника у задачі створення панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників

Формування інкрементів і списку вимог завдань для них

Інкременти

1. Створення авторизації користувача

У рамках розробленої панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників обов'язковою є авторизація. Авторизація передбачає створення акаунту, у межах панелі управління Інтернет аукціону продавець і покупець мають мати різні акаунти, навіть якщо це одна і та ж людина акаунти повинні бути різні, для реєстрації двох акаунтів потрібні дві різні електронні адреси.

Дані авторизації зберігаються у базі даних. Алгоритм авторизації наступний:

1. Для авторизації користувач вводить логін/пароль, пристрій відправляє їх по https на account / auth
2. account / auth видає token (token_id: token_val) і secret
3. всі подальші запити пристрій відправляє по http вказуючи token і підписуючи запити за допомогою secret

Сервер отримує запит, бачить що прийшов token, розбиває його через двокрапку на input_id і input_val. Вибирає з бази токен з input_id, отримує з бази значення token_val і secret. Порівнює input_val і token_val. Якщо в базі знайшовся токен з потрібним id і значення val рівні, прийшов час перевірити достовірність запиту.

Клієнт крім токена передає sign (підпис), який сформував так (наприклад) secret + api_path + query_param. На стороні сервера відомо api_path і api_param, а secret вибрали з бази. Хешувати підпис прийнято через hmac ().

Крім токена і підпису можна передавати time і так само класти його в sign, і на стороні сервера відсікати запити яким більше 60 сек.

Після проходження авторизації змінити електронні адресу неможливо.

Для легкості авторизації на панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників додано вхід з фейсбуку.

2. Реєстрація користувача

На панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників користувачів може бути два типи buyers(покупці) та sellers(продавці). Реєстрація кожного з них різна.

Sellers при реєстрації обов'язково вводить пароль та електронну адресу два рази, внизу сторінки ставить галочку навпроти пункту «погоджуюсь з умовами».

Buyers при реєстрації обов'язково заповнює форму реєстрації та вводить пароль та електронну адресу два рази, а також ставить галочку навпроти пункту «погоджуюсь з умовами». У формі реєстрації обов'язковими пунктами є ім'я, прізвище, адреса проживання, номер телефону.

3. Створення сторінки каталогу

Кожна сторінка каталогу пов'язана з наступною одним дизайном. На сторінці лотів обов'язковим є відображення всіх лотів, на сторінці виводиться фільтр по моделі, року та серійному номеру. Також є функція видалення лотів та їх редагування.

4. Створення процесу створення лота

Головним у створенні лоту є назва. У назві лота варто використовувати слова, які безпосередньо відносяться до назви та категорії товару, щоб покупець міг легко за ключовими словами в пошуку знайти лот. Максимальна кількість символів – 100.

Далі необхідно обрати категорію із запропонованого списку найбільш підходящу до товару. Товар, розміщений в невідповідній категорії, що не буде затребуваний і може бути знятий з торгів. У деяких категоріях необхідно вказати ряд додаткових параметрів, таких як: вага, діаметр, метал і т.п. обов'язково необхідно вказати, чи є товар в наявності, або продається під замовлення.

Необхідно використовувати фотографії, які достовірно зображують товар при хорошому освітленні. Бажано робити фото товару на білому або світлому фоні. Максимальний розмір для однієї фотографії – 10 МБ. Максимальна кількість завантажуваних фотографій в рамках одного лота – 8. Щоб поміняти місцями фотографії, необхідно всього лише перетягнути їх

мишкою. Перша фотографія в списку буде показуватися в лістингу (в загальному списку лотів в категорії).

Далі визначаємо тип торгів:

- простий аукціон – аукціонний торг зі стартовою ціною;
- аукціон з можливістю блиц-покупки – аукціонний торг зі стартовою та фіксованою ціною Купити зараз !;
- Придбати зараз! – пропозиція з фіксованою ціною. При цьому типі торгів доступна покупка через Корзину;
- при аукціонних торгах кількість може бути рівною 1, при формі «Купити зараз!» - 1 і більше предметів.

Ціна – залежить від типу торгів:

- Простий аукціон – стартова ціна, з якої варто почати торги;
- Аукціон з можливістю блиц-покупки – стартова ціна і фіксована ціна, за яку ви готові продати товар;
- Придбати зараз! – фіксована ціна.

В лотах типу торгів Купити зараз! є можливість дозволу або заборони на пропозицію ціни покупцем.

Далі обираємо період знаходження лота в продажу, лот можна виставити на термін до 3, 5, 7, 10, 14, 21 днів.

Далі вказуємо, хто буде оплачувати доставку – ви або покупець.

Вказуємо регіон, в якому знаходиться товар. Місцезнаходження товару може відрізнятися від місцезнаходження продавця.

Далі обираємо час, коли ви бажаєте почати торги по лоту – ви можете виставити його відразу, або задати час, з якого почнуться торги, якщо ви хочете почекати з продажем.

Описуємо у вільній формі лот, даємо додаткову інформацію про товар, будь-які параметри і т.п.

Натискаємо зберегти і лот зберігається.

5. Архів і профіль користувача

Архів користувача виводить всю інформацію про лоти, що були куплені, програні та виграні окремим користувачем.

Профіль користувача окрема сторінка панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників вона наводить вичерпні дані про кожного окремого користувача, у межах даної сторінки користувач має можливість додати опис про себе або відреагувати по пунктам вже існуючу інформацію.

6. Створення Landing Page

Landing Page має читабельний шрифт і фон, привабливі форми і кнопки, підкреслення важливих елементів, заклики до дії.

На сторінці є окрема форма відгуків. Реальний відгук – потужний тригер. На сторінці створена можливість надати клієнтам перевірити розміщений відгук на сайті. Це, посилання на профіль в соціальних мережах, якщо юридичні особи – то відгуки у вигляді листів на фірмових бланках з підписом відповідальної особи.

Landing Page містить три основні блоки

1. Питання та відповіді. Даний блок дозволяє в довільній формі дати додаткову інформацію про лоти і «закрити» можливі заперечення. Питання всі по суті, відповіді максимально точні і зрозумілі.

2. Карта. Обов'язково на landing page вказано контактну інформацію, адреса, номер офісу, вказано домашню адресу. Це значно збільшує рівень довіри.

3. Зворотній зв'язок. На сторінці організований чат, форма "залишити заявку" або "передзвоніть мені", "підписатися". У відвідувача повинна бути можливість зв'язатися негайно з продавцем, інакше він передумає.

7. Створення сторінок з документацією

Сторінка з документацією містить три вкладення:

- Ліцензія;
- Статут.
- Угоди.

На кожній з них наводиться перелік документів у вигляді ПДФ файлів.

2.4 Управління ітераціями створення інкременту «Створення реєстрації користувача»

Давайте проаналізуємо як відбувається кожен спринт на прикладі 2-го, а саме процесом створення сторінки каталогу з відображенням моделей і створенням фільтрів вибору.

Спринт (Sprint)

У Scrum ітерація називається Sprint. Її тривалість до 1 місяця (30 днів). Результатом Sprint є готовий продукт (build), який можна передавати (deliver) замовнику (як мінімум, система повинна бути готова до показу замовнику). Короткі спринти забезпечують швидкий feedback проектній команді від замовника. Замовник отримує можливість гнучко управляти scope системи, оцінюючи результат спринту і пропонуючи поліпшення до створеної функціональності.

Щоденний Скрам - це важлива подія для інспекції та адаптації, яка проводиться Командою Розробки і визначає її шлях на наступні 24 години до досягнення мети Спринту. Щоденний Скрам є найкоротшим циклом зворотного зв'язку в скрам і є обов'язковим.

Як відомо, ця 15-хвилинна зустріч не призначена для вирішення питань, які виникають під час неї. На ній говориться про забезпечення прозорості, яка дозволяє перевіряти поточну ситуацію.

Члени команди розробки, а у нас таким виступає Владислав Шпадій, має стоячи відповісти на 3 питання. Що робив вчора? Що робив сьогодні?

Чи є якісь труднощі?

День №1

Що робив минулого дня?

Сьогодні перший день

Що робитимеш сьогодні?

Сьогодні початок розробки нового інкременту, починаю розробку сторінки Сейлера

Чи є якісь перешкоди?

Перешкод немає, задача чітка і зрозуміла

Таблиця – Дошка задач день 1

	To do	In progress	Done
1		Сторінка сейлера	
2	Пункт First Name		
3	Пункт Last Name		

В ході першого дня, було запущено процес створення першої сторінки. Так як задача підвищеної складності, було прийнято рішення на наступний день завершувати її.

День №2

Що робив минулого дня?

Минулого дня працював над створенням сторінки сейлера

Що робитимеш сьогодні?

Буду закінчувати її створення

Чи є якісь перешкоди?

Не було

Таблиця 2 - Дошка задач день 2

	To do	In progress	Done
1		Сторінка сейлера	
	First Name		

2			
3	Last Name		
4	Lots		

В ході другого дня було завершено створення сторінки сейлера.

День №3

Що робив минулого дня?

Минулого завершив роботу над створенням сторінки сейлера

Що робитимеш сьогодні?

Буду створювати додавати задачі First Name, Last Name, Lots

Чи є якісь перешкоди?

Не було

Таблиця 3 - Дошка задач день 3

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2		First Name	
3		Last Name	
4		Lots	
5	Email		
6	Status		
7	Update and Moderate profile		

В ході третього дня у нашого програміста виникло питання при створенні пункту Last Name, адже він не знав, чи долучати стрічку побатькові. Мною було прийнято рішення зв'язатися з нашим замовником Jeremi і дізнатись, як зробити. Так як аукціон буде америкоорієнтованим, такого пункту вирішено не створювати, але втратили час і цей пункт переноситься на наступний день.

День №4

Що робив минулого дня?

Закінчив задачу пунктів First Name; Lots;

Що робитимеш сьогодні?

Пункт Email, Status і Update and Moderate profile, а після уточнень зроблю пункт задачі Last Name

Чи є якісь перешкоди?

У зв'язку з перенесенням виконання задачі 2, можливо не встигну виконати задачу вчасно.

Таблиця 4 - Дошка задач день 4

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3		Last Name	
4			Lots
5		Email	
6		Status	
7		Update and Moderate profile	

8	Створення сторінки баєра		
---	--------------------------	--	--

В ході четвертого дня за рахунок невеликого відставання по часу був ризик не встигнути виконати одну задачу, але так як навантаження на кожен день було поділено більш-менш рівномірно, то команда розробки справилась вчасно.

День №5

Що робив минулого дня?

Закінчив задачу пунктів Last Name; Lots; Email; Status; Update and Moderate profile

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення сторінки баєра

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 5 - Дошка задач день 5

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status
7			Update and moderate profile

8		Сторінка баєра	
9	First Name		
10	Last Name		
11	Appraisals		

В ході п'ятого дня було створено Сторінку баєра

День №6

Що робив минулого дня?

Закінчив пункт Сторінка баєра

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення пунктів First Name, Last Name, Appraisals

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 6 - Дошка задач день 6

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status
7			Update and moderate profile
8			Сторінка баєра

9		First Name	
10		Last Name	
11		Appraisals	

В ході шостого дня зустрілись ще з однією проблемою. Так як наш розробник Владислав задіяний в інших проектах, у нього була презентація в Опен Спейс офісі і він не міг сконцентруватись над пунктами Last Name і Appraisals, внаслідок чого вийшов за рамки дня і допрацював все уже опівночі. Мною було прийнято рішення наступні дні забезпечити його комфортними умовами.

День №7

Що робив минулого дня?

Закінчив пункт First Name, Last Name, Appraisals, але був на презентації, затягнув по часу

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення пунктів Email, Status, Update and Moderate profile

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 7 - Дошка задач день 7

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status

7			Update and moderate profile
8			Сторінка баєра
9			First Name
10			Last Name
11			Appraisals
12		Email	
13		Status	
14		Update and Moderate profile	

В ході сьомого дня було створено пункти Email, Status, Update and Moderate profile

День №8

Що робив минулого дня?

Закінчив пункти Email, Status, Update and Moderate profile

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення пунктів Створення сторінки лотів, Profile, Brand

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 8 - Дошка задач день 8

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name

3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status
7			Update and moderate profile
8			Сторінка баєра
9			First Name
10			Last Name
11			Appraisals
12			Email
13			Status
14			Update and Moderate profile
15		Сторінка лотів	
16		Profile	
17		Brand	

День №9

Що робив минулого дня?

Закінчив Сторінку лотів, Profile, Brand

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення пунктів Створення сторінки лотів, Profile, Brand

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 9 - Дошка задач день 9

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status
7			Update and moderate profile
8			Сторінка баєра
9			First Name
10			Last Name
11			Appraisals
12			Email
13			Status
14			Update and Moderate profile
15			Сторінка лотів
16			Profile
17			Brand
18		Model	
19		Year	

20		Status	
----	--	--------	--

В ході дев'ятого дня було створено пункти Model, Year, Status

День №10

Що робив минулого дня?

Закінчив пункти Model, Year, Status

Що робитимеш сьогодні?

Перейду до створення пунктів Створення сторінки лотів, Profile, Brand

Чи є якісь перешкоди?

Немає

Таблиця 10 - Дошка задач день 10

	To do	In progress	Done
1			Сторінка сейлера
2			First Name
3			Last Name
4			Lots
5			Email
6			Status
7			Update and moderate profile
8			Сторінка баєра
9			First Name
10			Last Name
11			Appraisals

12			Email
13			Status
14			Update and Moderate profile
15			Сторінка лотів
16			Profile
17			Brand
18			Model
19			Year
20			Status
21		Experied AT	
22		Update and Moderate Lots	

В ході десятого дня було створено пункти Experied AT, Update and Moderate Lots

При інкрементальному підході масштабна ідея, програма або проект реалізуються за допомогою невеликих послідовних кроків (2.1).

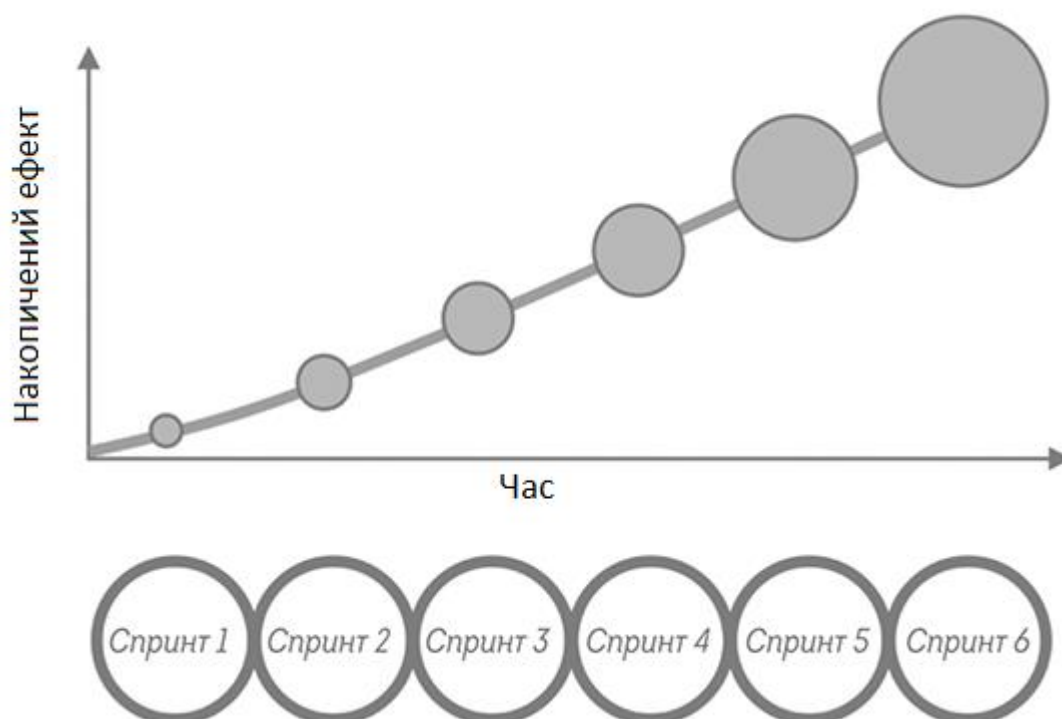


Рисунок 2.1 – Схема реалізації інкрементального підходу

Згідно філософії agile-розробки, кожен крок повинен давати життєздатний сайт.

Сайт проходить через різні етапи створення та повинен бути придатний до використання на кожному кроці, щоб зацікавлені особи дійсно могли його випробувати. Це відображають дві цінності Agile-маніфесту: працюючий продукт важливіше вичерпної документації, а співпраця з замовником важливіше узгодження умов контракту.

Здійснимо дослідження створення інкременту «створення сторінки каталогу».

Третій спринт проходив у період з 29.07.19 по 11.08.19

Мною як Scrum майстром був розроблений backlog завдань і зроблена оцінка в Story Points, в залежності від складності виконання.

Таблиця 2.3 – Результати оцінки розробленого backlog завдань

Назва backlog завдання	Рейтинг Points
Створення сторінки сейлера	2

Пункт First name	1
Пункт Last name	1
Пункт Lots	1
Пункт Email	1
Пункт Status	1,5
Налаштування Update і Moderate profile	0,5
Створення сторінки баєра	2
Пункт First name	1
Пункт Last name	1
Пункт Appraisals	1
Пункт Email	1
Пункт Status	1,5
Налаштування Update і Moderate profile	0,5
Створення сторінки лотів	2
Пункт Profile	1
Пункт Brand	1,5
Пункт Model	1
Пункт Year	1
Пункт Status	1,5
Пункт Expired AT	1
Налаштування Update і Moderate Lots	0,5

За основу взято числову шкалу де (0,5 – прості Points, 2 – складні Points).

Висновок до розділу 2

Другим розділом передбачено реалізацію функцій Agile-майстра при розробці панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників. Здійснено вибір фрейму гнучкого управління для створення панелі управління інтернет аукціону з продажу годинників, з усіх описаних фреймів гнучкого управління обрано Scrum, як найбільш актуальний в умовах сьогодення. Детально описано особливості організації збору вимог до панелі користувача Інтернет аукціону з продажу годинників та трансформацію вимог замовника у задачі створення панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників, описано всі етапи та особливості формування інкрементів і списку вимог завдань для них. Виконано аналіз основних

питань управління ітераціями створення інкременту «створення сторінки каталогу», наводиться backlog завдань і зроблена оцінка в Story Points, в залежності від складності виконання.

РОЗДІЛ 3

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СТВОРЕННІ ІНКРЕМЕНТУ ” СТВОРЕННЯ СТОРІНКИ КАТАЛОГА ДЛЯ СЕЙЛЕРА І БАЄРА, СТВОРЕННЯ СТОРІНКИ ЛОТІВ ”

3.1 Поведінкові компетенції Agile-майстра

Agile – це не тільки система сучасного менеджменту. Це мислення, яке має на меті постійне створення цінності для споживача. Організації, які прийняли Agile, діють по наступним законам:

- Закон мікрокоманди;
- Закон споживача;
- Закон мережі;

Існують три основні компетенції scrum-майстра. При цьому йому необов'язково мати глибокі знання з кожної - експертна ерудиція може перешкодити scrum-майстру бути хорошим коучем, але він повинен користуватися всіма трьома, як кухар спеціями. Ці компетенції настільки різні, що важко досягти глибин досвіду відразу у всіх. Однак мати уявлення про кожну - надзвичайно корисно.

Розуміння бізнесу може бути не так уже й важливо для scrum-майстра на початкових етапах, тому що за відповідні питання тут несе відповідальність Власник продукту. Однак в подальшому scrum-майстер уже повинен вміти навчати і консультувати Власника продукту з проблем гнучкого управління продуктами і вводити нові практики і концепції управління продуктовим портфелем.

Управління змінами особливо корисно, тому що scrum-майстер - це як раз той, хто впроваджує зміни в компанії.

Технічні знання - теж гарна опора, але не тому, що scrum-майстер може розповісти команді, як краще писати код, або навіть зробити це за неї, а тому, що він готовий порадишити щось важливе на рівні практики розробок. Акцент

тут робиться на практиках Екстремального програмування, таких як загальний код, простота, безперервний рефакторинг, парне програмування, безперервна інтеграція, автоматизація тестування або розробка, заснована на тестах.

3.1.1 Лідерство, управління комунікаціями, управління знаннями як базові фактори ефективного менеджменту, самоменеджменту управління Agile-командою

Звернення до розкриття образу сучасного лідера, до розуміння цінності і цілі лідерства, того що дає лідерство людині в суспільстві і хто такий лідер зараз обумовлено актуальністю дослідження феномену лідерства в сучасному світі. Розуміння суті лідерства, змісту, характеру та спрямованості діяльності лідера, відмінних рис лідера, його вплив на оточуючих, рольові функції, соціально-економічний статус в суспільстві, мотивації в діяльності лідера незмінно привертають інтерес.

Як найважливіший суспільний феномен лідерство незмінно викликало і викликає загальний інтерес. Вчені – історики, філософи, політологи, соціологи – досліджують закономірності формування і функціонування лідерства, причини та фактори його ефективності. Психологи-практики, фахівці в сфері менеджменту розробляють різні прийоми виявлення потенційних лідерів, технології вдосконалення лідерських якостей. Ті, хто самі хочуть стати лідерами, усіма силами прагнуть розвинути в собі необхідні для цього якості, виробити необхідні навички. А тих, хто слідує за лідером, цікавить не тільки те, що змушує їх підкорятися його владі і впливу, а й прагнення зрозуміти, як, в свою чергу, можна впливати на лідера, впливати на здійснювані ним дії.

Масштаби наукових досліджень політичного лідерства, перш за все в західних країнах, по істині великі і носять інтегративний характер. І це закономірно, бо в політичному лідерстві проявляється взаємозумовленість психологічних і соціальних основ влади, поєднуються функції управління та

інтеграції суспільства. Стратегії завоювання і утримання влади, механізми взаємодії лідера з послідовниками, особливості різних лідерських стилів, типологія лідерства і т.д., тобто різні аспекти лідерства стали предметом активних міждисциплінарних досліджень.

Втім, існує і "негативний" підхід до оцінки лідерства, його ролі в сучасному світі. Є думка, що віра в лідерів, їх особливу роль в життєдіяльності соціуму заснована на ірраціональних прагненнях мас, що веде до міфологізації лідерства. Стверджується, що лідерство не може забезпечити істотний управлінський ефект, важко встановити зв'язок між конкретними діями лідера і ефективністю його діяльності. Більш того, на думку декого, саме поняття "лідерство" – це штучно придуманий концепт.

Так як суспільство складається з безлічі особистостей, кожна з яких володіє своєю індивідуальністю, психологічним типом, ціннісними установками та ідеалами, але не всі вони можуть і стають лідерами. Якщо говорити про унікальність особистості лідера, його духовності, то розкриття людини, його становлення як лідера в духовному аспекті було розглянуто в роботах Р. Декарта, А. Бергсона, Ф. Ніцше, Н.А. Бердяєва, Б. П. Вишеславцева, А. Тойнбі, К.М. Кантора. Зубанова Л.Б. представляє духовну сторону лідерства в опозиції поглядів К. Ясперса і Л.Н. Гумільова, виділяючи типологію «духовного лідерства» на підставі розкриття унікальності особистості. Але лідерство це багатоаспектний феномен, він включає в себе соціально-філософський, психологічний, економічний та інші дискурси.

Якщо звернутися до початкового змісту, то лідер це керівник, вождь, авторитетна особистість, якій належить центральна роль організатора спільної діяльності, в обов'язки якого входить також регулювання взаємовідносин в соціумі, групі, колективі.

Феномен лідерства характерний переважно для суспільства з розвиненою політичною свідомістю, де реалізується можливість свідомо вибирати собі лідера. Це веде до того, що з плином часу, соціально-економічних змінами в суспільстві, поліпшенням якості життя, науково-

технічним прогресом сам образ лідера постійно видозмінюється, наповнюється новим змістом, яке відбивається у світогляді і культурі. У сучасному суспільстві на це впливає безліч факторів, одним з яких є прагнення людини до успіху, усвідомлення себе успішним, незалежно від обраної області і виду діяльності, спеціальності та ін.

Історія знає безліч прикладів успішних і нестандартних в досягненні мети людей. Наприклад, американець Л. Рон Хаббард досяг успіху в різних областях діяльності: він був письменником-фантастом, створив діанетику і саєнтологію, створив адміністративну технологію управління організаціями. Незалежно від визнання або заперечення науковості та релігійності його вчення, заборони на діяльність організацій ґрунтуються на цьому вченні, ми повинні враховувати, що головною метою в цьому вченні є підпорядкування свого життя і діяльності головній меті - досягти успіху. Успіх саєнтології якраз і полягав у тому, що кожен незалежно від свого соціального, економічного статусу може виростити в собі лідера, а значить, стати успішним. Ця ідея не є оригінальною, так як була вираженням вже сформованого в культурі уявлення про сучасний образ лідера.

Відповідь на питання: чому людина повинна досягати цих якостей, для сучасного члена соціуму полягає в престижі їх положення в суспільстві, визнання за ними авторитету. Коріння цього подання породжені історією Нового часу. Найбільш яскраво це виразилося в XIX столітті, в період становлення вільного фабрично-заводського капіталізму, коли були потрібні ініціативні, підприємливі, нестандартно мислячі люди, які сміливо йшли на ризик і боролися за своє місце в житті. Уміння заробити капітал, змінити свій соціальний статус як раз і породило феномен SELF-MADE Men («людина, яка зробила себе сама»), лідера нового часу.

Кінець XX ст. був відзначений небувалим розквітом управлінських практик. Тих, ким раніше командували і змушували, кого переконували і з ким домовлялися і вели переговори, - всім цим різноманітним об'єктам економічних, політичних і суспільних відносин тепер керують. Керують

сьогодні всім і усіма: кадрами, продажами, маркетингом, ресурсами і т.д. В тому числі керують та комунікаціями.

Під вивіскою управління комунікаціями виявилися зв'язку з громадськістю, реклама, соціальна психологія, політичне консультування і ще десяток нових видів діяльності. Що таке управління комунікацією, так само як і що таке комунікація взагалі, замислюватися не прийнято, щоб позбавити практику від зайвої рефлексії та ідеалізму, властивих практикам індустріального суспільства.

Наука про комунікації молода. Перший етап нею пройдено, різні суміжні наукові області (етологія, філологія, семіотика, психологія, культурологія, соціологія та ін.) вже можуть уявити ряд аналітичних моделей комунікації, які описують загальний об'єкт з позиції предмета кожної окремої науки, але про цілісної теорії комунікації поки говорити годі й говорити.

Теорія будь-якої науки містить три аспекти - онтологічний (пов'язаний з сутнісною природою досліджуваного об'єкта), гносеологічний (пов'язаний з процесом пізнання об'єкту і виокремлення предмета дослідження) і методологічний (пов'язаний з обґрунтуванням підходу або принципів наукового аналізу). Якщо теорія розробляється в рамках окремого аспекту, то її перевагою є несуперечливість, недоліком - неповнота і навіть ущербність, статичність, а іноді і мимовільне змішання ознак різних аспектів. Теорія, яка включає всі три зазначених аспекти, має низку переваг - цілісність, динамічність, евристичність, але вона страждає також вагомим недоліком - суперечливістю, простотою, що може привести до механічного з'єднання різнорідних і несумісних характеристик досліджуваного явища або процесу.

І все-таки багатоаспектний підхід з урахуванням вимог сучасної науки представляється доцільним, тому що він дозволяє глибше проникнути в суть предмета дослідження, встановити багатопланові зв'язки між його суттєвими характеристиками і виявити їх причинно-наслідкові зв'язки, надавши теорії пояснювальну силу.

Онтологія соціальної комунікації пов'язана перш за все з природою її першої складової - соціальними структурами суспільства. Саме в рамках соціальних спільнот різного типу вдається спостерігати соціальну диференціацію поведінки людей і їх мовної діяльності

Гносеологія - теорія пізнання, яка стосовно досліджуваному об'єкту включає наукову аргументацію тій чи іншій гіпотезі, містить систему доказів на користь гіпотези, що висувається, критерії істинності висновків і спостережень і в кінцевому рахунку дозволяє обґрунтувати предмет дослідження і сформулювати проблематику наукової дисципліни, яка вивчає даний предмет.

Гносеологічний аспект теорії соціальної комунікації складний і суперечливий через складності самого об'єкта вивчення і множинності інтерпретацій його як предмета дослідження. У гносеологічний аспект теорії входить цілий ряд проблемних питань.

1. Взаємодія комунікації і соціальних прошарків.
2. Визначення функцій соціальної комунікації
3. Обґрунтування одиниць (соціальної) комунікації. Це - питання першорядної важливості, від рішення якого залежать як розуміння істотних характеристик соціальної комунікації

Поставленими вище питаннями не вичерпується проблематика гносеологічного аспекту теорії соціальної комунікації. Теоретичне обґрунтування проблемних питань тісно пов'язане з загальнонауковими принципами дослідження, важливою складовою третьої аспект теорії – методологія.

Методологію іноді протиставляють теорії, а в багатьох зарубіжних школах не роблять відмінності між методологією та методикою. У вітчизняній науковій традиції методика розуміється як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом. Методологія розуміється як система наукових принципів, на

основі яких будується дослідження і визначається вибір способів наукового пізнання - методів і прийомів дослідження.

Філософський характер принципів наукового пізнання, що визначають методологію, дозволяє використовувати їх в різних областях. Так, наприклад, принципи діалектики, детермінізму використовуються в фізичних, біологічних, соціологічних та інших дослідженнях. Конкретизація цих принципів залежить від специфіки фактологічного матеріалу даної науки. Крім того, методологія здійснює зв'язок між теорією як результатом процесу пізнання і методом як способом наукового пізнання.

Методологія соціальної комунікації знаходиться в процесі становлення. Вона складається з теорії соціального пізнання, системи методів соціального пізнання і аналізу комунікативних систем, актуалізуються в суспільстві. На закінчення можна сказати, що всі три аспекти соціальної комунікації - онтологічний, гносеологічний і методологічний - взаємопов'язані, припускають один одного і впливають один на одного. На певному етапі розвитку будь-якої науки на перший план висувається якийсь один аспект - йде випередження за рахунок інтенсивної розробки. У вітчизняній науці таким домінуючим аспектом до недавнього часу був методологічний аспект з акцентом на світоглядні проблеми.

З появою практики управління комунікаціями з'явилася необхідність в її загальному науковому супроводі - теорії комунікації. Одночасно з загальною теорією комунікації отримали розвиток спеціалізовані комунікативні дисципліни - дослідження політичної та масової комунікації. Чим теорія комунікації відрізняється від суміжних дисциплін - політичної і масової комунікації - які принципи її внутрішньої регламентації, а разом з тим і міра вимог на виклад достовірних наукових фактів, і, нарешті, наскільки новоявлену дисципліну слід вважати науковою - ось неповний перелік питань, відповідати на які теоретики комунікації не поспішають.

Теорія комунікації будується навколо уявлення про процес комунікації як дії і вплив суб'єкта на об'єкт - комунікатора на реципієнта. В якості

учасників процесу можуть виступати і окремі особистості, і групи людей, бренди, організації та інститути суспільства, держава і суспільство в цілому. Визначивши так об'єкт свого вивчення, теорія комунікації стала вельми нагадувати вид теоретичного дискурсу, готового пояснювати все з точки зору взаємодії / впливу – назвемо його умовно теорією впливу. Проте різниця між теорією комунікації та теорією впливу є і вельми істотною. Теорія комунікації має справу з опосередкованими впливами, де в якості опосередковувачів виступають канали, шуми, приймачі, передавачі і т.д., тобто природна середовищем комунікації; для неї немає ніякого «чистого», безпосереднього і стовідсоткового впливу, а мета якраз і полягає в тому, щоб максимально докладно вивчити опосередковуючі фактори, представивши їх як керовані механізми. У тій мірі, в якій теорія комунікації вивчає те, що називається опосередкованими факторами і механізмами, вона фактично є теорією управління комунікацією. Теоретично управляти комунікаціями значить управляти опосередковувачами, усувати перешкоди (або, навпаки, створювати, в залежності від практичної мети комунікації) і збільшувати ККД комунікацій.

Хоча теорія комунікації походить на управлінську дисципліну вже виходячи з визначення предмета, з управлінської практикою її ріднить щось інше. Структурні особливості цієї теорії такі, що, скільки б у ній не говорилося про способи управління, в кінцевому підсумку про це не буде сказано ні слова. Управління виноситься за дужки комунікації. Більше того, підкреслюється демократичний характер комунікації, що надає учасникам рівні можливості і права. Як можна буде переконатися в подальшому, комунікація фактично є місцем, де початкова рівність можливостей обертається розподілом ролей, комунікаційних ресурсів і конвертацією некомунікаційних ресурсів.

Кожне суспільство внутрішньо пов'язане різними каналами, що дозволяють його членам здійснювати матеріальний і духовний обмін. Організація, фінансування, підтримку та управління цими каналами, або

інфраструктурою, зазвичай перебували в компетенції уряду. Найпершою інфраструктурою, як стверджує Белл, був транспорт - дороги, канали, залізничні і повітряні магістралі; другий інфраструктурою були кошти передачі енергії - водяне колесо, парові машини, газ, електрику, нафтопроводи; третьою інфраструктурою стали комунікації - спочатку пошта і газети, потім телеграф і телефон.

Теорія комунікації виробляє необхідне для функціонування комунікаційних процесів відмінність: комунікатор (джерело інформації) і реципієнт (одержувач інформації).

У найзагальнішому вигляді мета комунікації з боку комунікатора формулюється як відтворення реципієнтом повідомлення в ідентичному вигляді. Цій меті підпорядковані всі інші завдання: створення каналів комунікації, кодування повідомлень, усунення перешкод, контроль над ідентичністю відтворення повідомлення.

Будь-яка комунікація піддається обчисленню та прогнозу: починаючи від процесу і закінчуючи кінцевим результатом. Прогноз неможливий без того, щоб теорія комунікації не ставила перед собою мету максимально технологізувати управління процесами комунікації, ніж, власне, і пояснюється прикладний характер більшості моделей взаємодії

Комунікація породжує особливий вид об'єктів, що мають схожість з реальними. Це образи, симулякри. Комунікація стає мірою вимірювання об'єктів, тією мірою, яку донедавна займав грошовий еквівалент на постсучасному ринку обертаються не реальні речі, а створювані комунікацією образи цінностей споживача. Чим більше разів образ здатний вступити в комунікацію, тим більше його вартість.

Громадське життя залежить в більшій мірі від характеру засобів, за допомогою яких люди підтримують зв'язок між собою, ніж від змісту їх повідомлень. Важливо зрозуміти, що в наш час інформаційний канал транслює не тільки повідомлення, скільки диктує умови самотрансляції, працюючи на нескінченне самовідтворення.

Комунікація управляється кодом. Поняття коду розроблялося генетикою і лінгвістикою. У генетиці код (ДНК і РНК) містить величезний обсяг інформації, яка в подальшому відповідає за контроль великих кількостей енергії і матерії; в лінгвістиці код - це система шифровки / дешифрування інформації. Відповідно до теорії комунікації, код надає в розпорядження учасників комунікації граматику правил поведінки і дозволяє їм приймати рішення без роздумів, даючи більше варіантів відомих, ніж невідомих ситуацій. Використання коду дозволяє управляти комунікацією, а отже, і реальністю.

Кожна теза теорії комунікації структурно відповідає законам управління комунікаціями, так що управління виступає організуючим принципом теорії. фактично весь масив теоретичних знань, даючийся під шапкою теорії комунікації, є теорією управління комунікацією. Постулати теорії кодовані і можуть бути інтерпретовані відповідно до трьох рівнями комунікативного дискурсу.

Перший рівень інтерпретації розкривається онтологічним читанням, що зчитує первинну реальність комунікації. Без створення реальності або, по меншій мірі, ілюзії реальності, в розпорядженні праксису немає об'єктів. Коли комунікація реальна, тобто набір таких базових понять як комунікатор, реципієнт, канал, повідомлення, оцінюється учасниками як реально існуючий, їх взаємодії починають шикуватися у відповідності зі специфічними кореляціями.

Другий рівень інтерпретації розкривається технологічним читанням, що зчитує дієвість комунікації на практиці. Управління комунікацією починається разом з розподілом комунікаційних ресурсів - домінуючих ролей і каналів, привілейованих повідомлень. Будь-який елемент комунікаційної реальності і зчитується відповідно до практичних потреб і задіється як механізм привласнення. При нестачі комунікативних ресурсів включаються механізми додаткового моделювання. Вони створюють нові елементи реальності комунікації, чие практичне використання збігається з появою в

реальності. Більш того, будь-якої дії по перерозподілу комунікаційних ресурсів прописується онтологічний корелят, стирає сліди технологічного використання.

Управління знаннями (knowledge management) - це система, що з'явилася в 1990-х рр. Вона передбачає цілісний підхід до пошуку, збору, оцінки, відновлення і поширення всіх інформаційних активів організації. Це можуть бути бази даних, документи, політика, процедури, а також знання і досвід окремих працівників, тобто весь той безцінний багаж знань, яким володіє практично будь-яка сучасна організація.

На сьогоднішній день саме знання співробітників і організацій є найважливішим ресурсом в умовах невизначеності зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції, обмежених коштів. Для своєчасного прийняття оптимальних рішень в умовах швидко мінливого ринку життєво необхідно не тільки мати, а й розумно використовувати всі накопичені в організації знання.

Управління знаннями в організації представляється як безперервного процесу створення, накопичення, застосування сукупності знань. Систематична робота по використанню накопиченого колективного досвіду і знань перетворює їх в інтелектуальний капітал, забезпечуючи тим самим додаткову конкурентну перевагу організації.

Разом з тим, на думку фахівців, в організаціях в тій чи іншій формі використовується лише 20% всіх знань. Таким чином, переважна частина знань (80%) залишається незатребуваною.

Чи будуть працювати ці дорогі нові спроби побудови управління знаннями? Експерти кажуть, що тільки якщо вони скористаються підказками минулих невдач і вироблять інший підхід. Причини невдачі численні і різноманітні, але два фактори здаються загальними: технології занадто складні, і, можливо, найважливіше, організації не приділяють достатньої уваги бар'єрам, які людська природа ставить перед обміном інформацією.

Здається, все згодні з тим, що управління знаннями має забезпечувати зростання прибутку, поліпшувати операції і збільшувати розмір прибутку. Тим не менш, багато системи управління знаннями не в змозі виконати цю обіцянку – по меншій мірі, в тій мірі, в якій вони могли б. Багато програм обміну знаннями фактично ускладнюють, а не полегшують людям роботу, тому що вони не враховують час і можливості користувача.

В опитуванні 500 менеджерів середньої ланки компанії по роботі з клієнтами, виявили, що людська природа є ключовою причиною того, що знання не передаються. Керівники груп часто приховують інформацію та роздають її в міру необхідності. Керівники просять спільної роботи, коли вони дійсно хочуть стандартне рішення. Менеджери бояться чути погані новини. Деякі не довіряють вищому керівництву. Крім того, деякі люди не знають своїх колег і не довіряють їм, а деякі хочуть влади над іншими. Деякі бояться, що їх ідеї будуть висміяні. А деякі просто забувають, занадто зайняті або не хочуть більше працювати і нести відповідальність.

Компанії, які прагнуть звести до мінімуму або навіть усунути ці реакції на управління знаннями, можуть почати з розгляду того, як вони ставляться до працівників, так і до інформації.

Здатність вислуховувати ідеї є критично важливим компонентом ефективного управління знаннями, але більшість компаній набагато краще сприймають або пригнічують ідеї працівників, ніж їх просувають. Довіра і готовність ділитися інформацією, а не контролювати її - це інші ключові атрибути, які можуть привести до успішних програм управління знаннями.

Існують менш дорогі і більш ефективні способи заохочення обміну інформацією. Наприклад, казахстанська фінансова компанія серед своїх працівників запустила по внутрішньому чату хвилю «Кращий досвід» працівники, які працювали з клієнтами, ділилися своїм кращим досвідом відповідей на складні питання по певному продукту. Отримували визнання серед своїх колег і, ділилися інформацією при цьому, навчаючи колег. також тут керівники бачачи, що десь працівник не може відповісти або не має

повноважень у вирішенні питань, підключалися і вирішували питання клієнта або системні чи програмні питання.

Визнаним світовим лідером у галузі управління знаннями є Британська нафтогазова компанія British Petroleum (BP) - друга за величиною публічно торгує нафтогазова компанія в світі. Вона використовує система управління знаннями (СУЗ) складається з таких елементів (Як їх визначає BP):

- Банк знань. Те, «що BP знає», має бути формалізовано, доступ повинен бути наданий усім співробітникам BP.
- Інструменти знань. Необхідний стандартний набір інструментів, технік і процесів обробки інформації з зрозумілою інструкцією.
- Навколишнє інформаційне середовище. Необхідна культурна і технологічна інфраструктура для підтримки управління знаннями. Для цієї мети важливо мотивувати і залучати співробітників до використання і обробці інформації.
- Спільноти практик. Необхідно повне залучення співробітників.
- Ролі в системі знань. Необхідно розробити і впровадити навички і компетенції співробітників, необхідні для ефективного управління СУЗ.

Головний принцип управління знаннями - "Не винаходь то, що вже існує ». Вигоди від послідовного впровадження СУЗ виявилися значними – майже 260 млн дол. доданої вартості.

Практичним прикладом використання управління знаннями є зниження витрат на будівництво АЗС в Європі. Створивши спільне підприємство з Bovis, BP побудувало АГЗС в 11 європейських країнах. Обмін кращими практиками та застосування найкращого стандарту в усіх країнах привели до більш високих результатів: до кінця реалізації цього проекту витрати на будівництво були зменшені на 26%.

У маркетинговій фірмі Arthur Andersen запущена побудована на основі Інтернету система AANET, яка об'єднує співробітників фірми (а їх налічується понад 82 тис. осіб, що працюють в 360 офісах в 76 країнах), що

забезпечило кожному співробітнику можливість отримання оперативної інформації для вирішення тих чи інших питань, що стосуються його професійної діяльності. Arthur Andersen, використовуючи нове програмне забезпечення, формує нові рішення з опорою на своєрідний колективний розум, який функціонально розвивається в рамках AANET.

В іншій аналогічній системі - Knowledge online, яка використовується в консалтинговій компанії, забезпечена можливість отримання необхідної інформації про стан галузі, аналогічних проектах, консультантів, які можуть бути залучені для вирішення завдань.

У деяких зарубіжних компаніях (наприклад, в шведських страхових компаніях Skandia і Dow Chemical) існує підсистема економічної оцінки знань, в основному стосується ліцензій і патентів. Деякі компанії створюють бази даних, де зберігаються відомості про людей, що володіють знаннями, а не самі знання.

Результати дослідження «Управління знаннями» показують, що 26% опитаних мають психологічні бар'єри при обміні знаннями, що є основною перешкодою для ефективного управління знаннями. Разом з тим тільки 14% респондентів оцінюють систему управління знаннями в своїй компанії як безперспективну на найближчі п'ять років. Близько 33% опитаних вважають систему управління знаннями перспективним напрямком, вже реалізованим в своїх організаціях в даний час. Близько половини респондентів (53%) вважають, що система управління знаннями в компанії буде ефективною за умови подолання певних перешкод.

Ще одна з важливих проблем сучасних систем управління знаннями - це збереження знань пенсіонерів. найбільш ефективним способом її вирішення є залучення їх в роботу, підтримання з ними зв'язку за допомогою спільнот фахівців, а також за допомогою систем місцезнаходження компетенцій. Справжню цінність представляє не інформація, яку здатний залишити після себе працівник, а знання, які створюються при взаємодії пенсіонера з поточними співробітниками організації.

З 2016 року, в рамках концепції СУЗІ, був впроваджений ключовий інструмент - це Портал знань, важливою особливістю якого є система залучення до процесу навчання і обміну знаннями (Гейміфікація). Дана система побудована таким чином, що спочатку вона покликана мотивувати співробітників заповнити інформацію в своєму профілі, поділившись інформацією про себе і свій досвід. Далі система стимулює вивчити електронний курс. І лише потім слід залучення співробітників в процеси взаємодії та обміну знаннями.

В рамках корпоративної системи управління знаннями ПАТ «Лукойл» забезпечує обмін професійним досвідом і знаннями між працівниками і між організаціями Групи «Лукойл» (в системі беруть участь понад 10 тис. Працівників і сформовано 240 експертних спільнот). Розвиток молодих фахівців і персоналу реалізується в процесі їх спільної роботи з визнаними корпоративними експертами. система забезпечує об'єднання людей в спільноти і мережі, доступ до зовнішніх знань і досвіду, утримання знань, створення і поширення кращих практик, а також спільну реалізацію проектів розвитку.

У 2017 р завершило впровадження системи управління знаннями ПАТ «Сбербанк». Основними користувачами даної системи є співробітники андеррайтингу - підрозділ з аналізу та експертизи ризиків. Основне завдання системи управління знаннями ПАТ «Сбербанк» полягає в зборі, накопиченні і зберіганні бази з метою використання в діяльності андеррайтерів для підвищення швидкості і технологічності обробки заявок. Раніше, до впровадження цієї системи, вся інформація зберігалася в різних системах (електронна пошта, портал, паперовий носій). Реалізація проекту дозволила консолідувати і згрупувати накопичений масив даних, забезпечити його доступність в одному джерелі

3.1.2 Ключові управлінські функції та м'які компетенції Agile-майстра у фреймі

Розуміння бізнесу може бути не так вже й важливо для Agile-майстра на початкових етапах, тому що за відповідні питання тут несе відповідальність власник продукту. Однак надалі Agile-майстр вже повинен вміти вчити і консультувати власника продукту з проблем гнучкого управління продуктами і вводити нові практики і концепції управління продуктовим портфелем.

Управління змінами особливо корисно, тому Agile-майстр – це якраз той, хто впроваджує зміни в компанії. Причому зміна може бути або величезною – японці називають це Кайкаку, або невеликою – Кайдзен.

Кайкаку – це радикальна, проривна зміна, яка можлива лише час від часу. Вона важно реалізується і тому викликає досить великий опір, наприклад перехід від традиційного управління до agile-методів. З іншого боку, можна здійснити невелике еволюційне, поступове поліпшення, іменоване Кайдзен. Така, наприклад, мета Ретроспектив в Agile. Потрібно лише визначити перший крок, який негайно підвищить ефективність поточної роботи: наприклад, застосувати правило «одна користувачка Історія в кожен момент часу».

Технічні знання – акцент тут робиться на практиках екстремального програмування, таких як загальний код, простота, безперервний рефакторинг, парне програмування, безперервна інтеграція, Автоматизація тестування або розробка, заснована на тестах. Технічна підготовка Agile-майстра може виявитися надзвичайно корисною при використанні таких технічних методів.

Власник продукту відповідає за випуск продукту, що відповідає за потреби клієнта його вимоги.

Agile-майстер відповідає за ефективність робочого процесу, побудови ефективних взаємодій з іншими командами та підрозділами, а також за розвиток самоорганізації та підвищення зрілості команди.

Вендор-менеджер відповідає за формування спільних бізнес-планів з розвитку, взаємодію за партнерськими програмами, розвиток партнерських відносин.

3.1.3 Побудова власного ЛКЗ-профілю

РАЕІ - це скорочення, що визначає чотири основні потреби будь-якої організації і відповідні основні види управлінської діяльності.

(P)roducing - виробництво результатів, забезпечує результативність організації.

(A)dministrating - адміністрування, що забезпечує ефективність організації.

(E)ntrepreneuring - підприємництво, що вимагається для здійснення змін.

(I)ntegrating - інтеграція людей в організацію заради її життєздатності та ефективності в довгостроковій перспективі.

Коли всі чотири ролі виконуються правильно, організація залишається результативною та ефективною як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Стилі управління РАЕІ по Адізесу

Ґрунтуючись на досвіді роботи в сотнях компаній в п'ятдесяти країнах. Іцхак Адізес, один з всесвітньо визнаних експертів у галузі підвищення ефективності ведення бізнесу та урядової діяльності шляхом внесення кардинальних змін, розробив діагностично-терапевтичну методологію здійснення організаційних змін, відому як методологія Адізеса. Інститут Адізеса - організація, що займається перетворенням стилів управління і спеціалізується на підготовці директорів, команд вищих керівників, правлінь, рад директорів і власників компаній до швидкого та ефективного прискорення проходження життєвих циклів.

Унікальна інтервенційна технологія допомагає корпораціям досягти стадії «розквіту» в життєвому циклі корпорації, щоб одночасно скористатися

плодами високого зросту і високої прибутковості. Як зазначалося у вступі до цієї книги, ми звернемося лише до одного аспекту великого знання теорії управління - стилям управління РАЕІ.

Реалізація кожної функції дозволяє отримати відповідь на відповідне питання.

Р - Що потрібно зробити?

А - Як це потрібно зробити?

Е - Коли і навіщо це потрібно зробити?

І - Хто це повинен робити?

Виробник.

Діяльність виробника спрямована на створення результатів, на проведення в життя своєї лінії. Для виробника важливі чітка задача, мета, факти, цифри. Виробник в "чистому вигляді", коли дана роль яскраво виражена, а решта ролі не представлені - це "робоча конячка". Приходить першим і йде останнім, завжди зайнятий. Співробітники не розвиваються. Керів водієві характерно короткострокове планування.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є: знання про що відбувається, технологій, політичної та стратегічної ліній.

Адміністратор.

Створення інформаційних систем, систем бюджетування, контролю. Оцінка результатів, дослідження і перевірка варіантів вирішення завдань, установлення правил. Для Адміністратора важлива мета, стратегія, порядок, норми, правила. Адміністратор в "чистому вигляді" - бюрократ. Приходить і йде за розкладом. Всі папери прибрані по місцях. Співробітники завантажені роботою відповідно до правил. Навчання співробітників відбувається за планом. Збори проводяться за розкладом незалежно від потреб. Головне - завдання виконати "правильно".

Для виконання даної ролі необхідними якостями є: знання в галузі економіки, фінансів, системи бухобліку, знання законів і комп'ютерних систем.

Підприємець.

Створення нового, напрацювання ідей, оновлення, загальне розуміння технологій, оцінка можливостей і загроз з боку навколишнього середовища. Підприємець в "чистому вигляді" - авантюрист. Немає чіткого розкладу, але багато ідей. Збори проводяться при виникненні нової ідеї. Головне – увага до нових ідей. Для підприємців характерна постійна заміна пріоритетів та нетерплячість.

Для виконання даної ролі необхідні якостями є: розуміння головної концепції підприємства, знання маркетингу і технологій.

Інтегратор.

Координування, вироблення спільної думки з питань мети і стратегії, планування, забезпечення мотивацією, розвиток і навчання співробітників підвищення зацікавленості в роботі, задоволеності. Для Інтегратора важливим є створення атмосфери спілкування. Зазвичай він багатослівний. Інтегратор в "чистому вигляді" - угодовець. Приходить і йде з усіма, свою владу не показує. Підлеглі диктують йому свою волю.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є: знання психології, стратегії, теорії організації, вміння розбиратися у взаємовідносинах

3.2 Управління Agile-командою проекту при створенні Панелі управління Інтернет аукціону з продажу годинників

Робота в Agile команді характеризується дуже просто - це робота над чимось неймовірним, а учасники команди згуртовані між собою спільними цілями і завданнями, здавалося б все просто, але немає нічого складнішого простоти.

Коли ми говоримо про «команду», то маємо на увазі групу людей різного статусу, які працюють над спільним Agile проектом. Але тут є один підступ: це команда або робоча група і в чому різниця? - слід розуміти, що спільна робота зовсім не означає, що ви працюєте в Agile команді, так як у

Agile є свої методи роботи, які і характеризують гнучку модель управління в цілому. Колективна робота це просто колективна робота, це не Agile і не Scrum, навіть якщо всі учасники зацікавлені і об'єднані спільною метою.

Базові принципи методів гнучкого управління, такі як Scrum майстер і власник продукту вже підкреслюють колосальну різницю, але її треба усвідомити і зрозуміти як з нею працювати.

Командоутворення по Agile

Основні положення Agile-методології мають на увазі наявність команди.

Вважається, що команда розробників повинна володіти певними Agile-якостями. Вона повинна бути системою, що самоорганізується, крос-функціональна і з командною відповідальністю.

В технологіях, заснованих на цій методології, не даються рекомендації, як робити подібні команди. У Scrum є поділ ролей, механічні рекомендації по частоті збору команд. І у всіх технологіях йдеться, що робота з командами повинна бути гнучкою. Тому впровадження методології Agile гальмується. Та й в IT-проектах, звідки ця методологія виникла, також виникають проблеми з управлінням командною роботою.

Як ви розумієте, навчати керівників «не ховати помилки» - це не та якість, яке можна сформулювати через відпрацювання навички. Це рівень принципів поведінки в компанії. І тільки через це висловом можна зробити висновок, що управлінської команди, яка працює на принципах Agile, в компанії немає. І швидше за все, цей процес гальмується, так як нові принципи вводяться в компанію звичними, старими методами.

Це дуже цікавий момент - коли компанія заявляє, що переходить на Agile-методологію, тобто збирається працювати по-новому. Але перехід робиться звичними методами і технологіями - коучинг, навикові тренінги, гасла зверху.

Щоденні standup, сесії планування, різні огляди і ретроспективи допомагають дуже швидко побачити нові ризики і можливості, а на підставі

отриманої інформації прийняти рішення до дії. Члени Agile команди працюють разом, постійно створюючи єдиний продукт, мета якого в найкоротші терміни скоригувати поточний продукт або створити новий, з огляду на зміни на ринку.

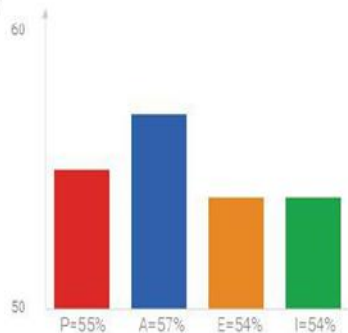
Власний пройдений тест Адізеса

Поздравляем Вы - Администратор!

Вы – необычайно педантичная личность, отличающаяся систематизированным подходом к решению проблем, склонная подмечать детали и следовать букве закона, исполняя инструкции и предписания.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. методичность;
2. организованность;
3. последовательность;
4. требовательность;
5. способность анализировать прошлый опыт;



Адміністратор

Перше, що ми бачимо – тестований блискуче справляється з А-функцією (Administrating - адмініструванням). У користувача добре виходить організувати робочий процес. Користувач вмiє аналізувати і наділені природною схильністю помічати деталі. Користувач - один з тих, хто дасть правильну відповідь на питання «Як це потрібно зробити?».

Неважливо, яку роботу Користувач виконує, він методичний і послідовний. Головний акцент робиться на організації та систематизації роботи, витрачаючи чимало часу на збір точної і достовірної інформації. Всякий раз, приймаючи рішення, Користувач з особливою ретельністю аналізує минулий досвід, щоб уникнути помилок і досягти найкращого результату.

Користувач - неймовірно педантична особистість. У Користувача все систематизовано, організовано, зроблено за всіма правилами і вчасно. Єдине, Користувачу не вистачає рішучості і наполегливості. Користувач занадто обережний і завбачливий. Щоб бути по-справжньому успішним, Користувачу

необхідно посилювати свої Р-якості, тобто розвивати Р-функцію (Producing - виробництво результатів).

У той час, як ви, як Користувач аналізуєте і до безкінечності збираєте інформацію, інші роблять і досягають результатів. Переборщуючи з ефективністю, ви втрачаєте сприятливі можливості. Тому будьте розторопнішим. Перестаньте прагнути до досконалості. Дійте і ще раз дійте.

Роблячи яку-небудь роботу, ви занадто заглиблюєтесь в деталі. Однак такий стиль приносить результат тільки в найближчій перспективі. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно розвивати свої підприємницькі якості - приділяти увагу Е-функції (Entrepreneuring - підприємництво).

Змініть свій підхід до прийняття рішення. Не бійтеся невизначеності. Лідер повинен бути гнучким, а ваше небажання ризикувати стопорить перетворення. Щоб досягти мети, необхідно перестати чинити опір змінам, вчитися оцінювати і брати на себе ризик.

Ви прагнете до надійності і порядку, саме тому будь-яке нелінійне рух викликає у вас дискомфорт. Але якщо шлях непрямої, це зовсім не означає, що він буде помилковим.

Якими б організаторськими здібностями ви не володіли, ви не зможете досягти успіху, якщо не будете належним чином взаємодіяти з людьми, відчувати їхні проблеми, враховувати їх інтереси, переймати досвід і знання. За це відповідає І-функція (Integrating - інтеграція). З нею ви справляєтеся задовільно. Ви не схильні прислухатися до думки інших. Вам не вистачає витримки і терпіння.

Нерідко ви робите титанічні зусилля, щоб змусити себе вислухати співрозмовника. Більш того, якщо з вашими доводами не згодні, ви сприймаєте це в штики, замість того, щоб поглянути на картину під іншим кутом. Вважаючи за краще, щоб вся увага оточуючих належало тільки вам одному, ви ділитеся своїми думками навіть тоді, коли вас про це не просять. Приділяючи більше уваги комунікацій, ви зможете об'єднати навколо себе

цікаві і різнобічні особистості, отримати користь з відмінностей і збагатити свій внутрішній світ.

3.2.1 ЛКЗ-профіль команди

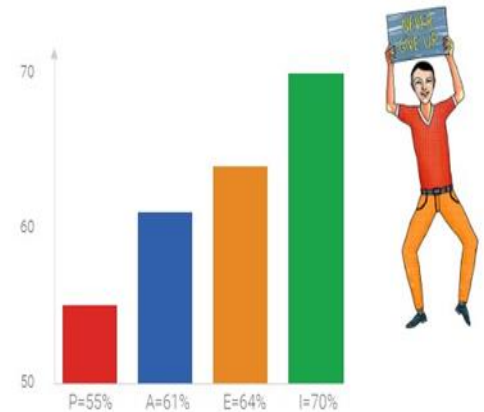
Тест Адізеса Чеберяка Олександра – другого менеджера

Поздравляем, Вы - Интегратор!

Вы – необычайно творческая личность, обладающая предпринимательскими талантами, которая генерирует идеи и организует людей для их реализации.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают вас от других:

1. общительность;
2. умение слушать и добиваться согласия;
3. внимательность;
4. проницательность;
5. способность чувствовать желания людей;



Інтегратор

Згідно з концепцією РАЕІ кожен менеджер має свій управлінський стиль, який визначається домінуванням тих чи інших «вітамінів». Так, код Інтегратора - (раеІ). Це означає, що носій даного стилю непогано виконує (Р), (А) і (Е) -функції. У нього добре виходить розробляти концептуальні плани та ідеї (Е). Він здатний відстежувати деталі (А) як на етапі планування, так і на етапі реалізації. Він завжди доводить почате до логічного завершення.

І-тип легко налагоджує зв'язки і міжособистісні відносини, формує команду і розвиває потенціал колег і підлеглих. Все це дозволяє згуртувати організацію, успішно втілювати ідеї і досягати результатів.

Чим Інтегратор відрізняється від інших РАЕІ-типів? І-люди - особистості чутливі. Вони схильні до співпереживання і мають дедуктивний мислення. Іншими словами, вони добре розуміють, в чому полягає різниця між тим, що людина сказала і хотів сказати. Але найголовніша відмінність - вони пам'ятають не тільки про свої інтереси і завжди здатні поставити себе на місце іншого. Зокрема, з цієї причини хорошими менеджерами стають саме цей тип керівників.

Гарячий прихильник - хто він?

Гарячий прихильник нагадує рибу, яка спостерігає за підводною течією, намагаючись вибрати потрібну течію і поплинути слідом за нею. Він - політик середньої руки, який діє в залежності від того, звідки подме вітер.

Що відбувається, якщо менеджер орієнтований виключно на І, а інші функції (Р, А, Е) він не виконує (не прагне завершити почате, не відрізняється креативністю і вельми неорганізований)? Перед вами - Гарячий прихильник (-І). Його турбує лише одне питання: щоб усі прийшли до згоди. І неважливо, що рішення буде в корені неправильним. Неважливо, що наперед зрозуміло, що його не можна реалізувати. Для Гарячого прихильника головне досягти консенсусу і уникнути розбіжностей.

Результати такої інтеграції, як правило, передбачувані. Видимість згоди завжди призводить до одного: рано чи пізно утворюється хаос, ситуація дестабілізується, а будь-який намічене перетворення терпить фіаско.

Які рекомендації раєІ дає Іцхак Адізес?

Перестаньте хвилюватися про те, що скажуть люди

Не завжди прагнення до консенсусу виправдано. Іноді обставини складаються так, що необхідно діяти, не чекаючи згоди кожного. Звичайно, цікавитися думкою людей необхідно, але, перш за все, слід думати самостійно і керуватися здоровим глуздом.

Щоб стати лідером, необхідно перестати плисти за течією

Як вважає за краще вирішувати проблеми І-менеджер? Він схиляється до того, щоб «перечекати негоду» - пригальмувати, а там «час покаже». Він сподівається на те, що люди самі приймуть правильне рішення. Такий підхід може виявитися згубним. Добре, коли все добре, але якщо компанія зазнає труднощів, і конкуренти дихають у спину, то необхідно перестати бути веденим, а вести людей за собою. Уявіть, що ваша організація - це моторне судно. Щоб змінити напрямок, потрібно змінити режим роботи двигунів. Іншими словами, ви повинні управляти енергетичною системою, а не підкорятися їй. Звичайно, І-тип відчуває себе не зовсім комфортно, коли йому

доводиться брати ініціативу в свої руки, тим не менш важливо в певний момент зайняти конкретну позицію, виробити свою точку зору і перестати ухилятися від вироблення рішення.

Розбіжності - це не завжди погано

Повний односторонність говорить про те, що ніхто не дав собі праці подумати. Дотримуючись різних точок зору і заперечуючи опонентів, ми вигострюємо власні аргументи.

Коли виникає суперечка, інтегратор здається, що руйнується гармонія, і ситуація виходить з-під контролю. Але чи так це насправді? Причиною непорозумінь і розбіжностей є відмінності в стилях. Всі люди різні, і їх інтереси не завжди збігаються. Але це не означає, що не можна навчитися успішно працювати спільно і мати при цьому різні погляди.

Якою би спекотною не була суперечка, його не можна «гасити». Слід визнати, що конфлікт - це природне і нормальне явище, боятися якого не варто. Його потрібно сприймати, як можливість навчитися чомусь новому, розвиватися і оцінити проблему з усіх боків. А припиняти дискусію - це те ж саме, що ховати сміття під килим.

Припиніть домагатися уявної згоди

Робити видимість консенсусу можна, але чи гарантує це якісне рішення? Адже на першому місці стоїть не сама проблема, а почуття людей. «Якщо головне - прийти до компромісу, а не домогтися оптимального результату, справа закінчиться тим, що, взявшись за створення коні, ми отримаємо верблюда», - говорить гуру. Щоб цього не сталося, важливо робити акцент не на тому, хто говорить, а на змісті сказаного. Тому що головне - не вирішення конфліктів, а прийняття ефективних рішень, запровадивши які компанія може досягти виняткових результатів.

Висловлюйте свою точку зору

Скритність - не найкраща якість керівника. Якщо приховувати свою точку зору і не висказувати її, нічим хорошим це не завершиться

Ви - краще за інших вмієте чути і слухати. Але цього мало для ефективної та результативної роботи. Більше уваги приділяйте А-функції (Administrating - адміністрування). Зосередьтеся на деталях. Зробіть акцент на організації та систематизації робочого процесу, зборі точної і достовірної інформації.

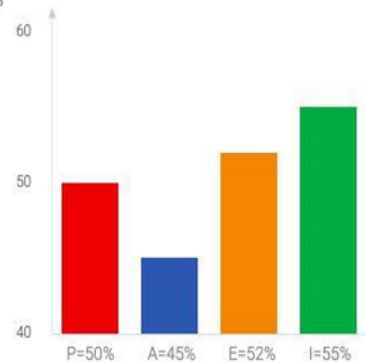
Тест Адізеса Шпадія Владислава – розробника

Поздравляем Вы - Интегратор!

Вы – природный дипломат, доброжелателен, легок в общении. Вы - человек, который тонко чувствует потребности других людей, в конфликтной ситуации способный встать на место другого и понять его точку зрения.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. общительность;
2. умение слушать и добиваться согласия;
3. внимательность;
4. проницательность;
5. способность чувствовать желания людей;



Інтегратор

Перше, що ми бачимо - ви та людина, яка допомагає прийти людям згоди, створює атмосферу загального піднесення, мотивує і вміє зацікавити будь-якого в досягненні поставлених цілей. Ви успішні в І-ролі (Integrating - інтеграція). Ви - майстер організувати спільну роботу, завдяки чому люди працюють, як одне ціле і легко справляються із завданням будь-якої складності. Створюючи середу, в якій панує взаєморозуміння і підтримка, ви здатні згладити будь-які кути, вміло керуєте конфліктами і перетворюєте їх в конструктивний процес навчання.

Вам подобається колективно обговорювати і відбирати ідеї. Саме тому ви користуєтеся впливом в колективі і досягаєте свого. Як справжній лідер, ви володієте рідкісною здатністю не тільки говорити, а й слухати. Ви не боїтеся визнати відмінну роботу інших навіть в тій ролі, яка у вас

недостатньо розвинена. Іншими словами, ви вмiєте цiнувати людей, якi можуть вас доповнити.

Над чим подумати? Що можна посилити?

Ви майстерно налагоджуєте відносини між людьми, тонко відчуваєте їх потреби і бажання, вмiєте переконувати і доносити до них свої думки. Але справа в тому, що ваша завдання - не здобути популярність, а домогтися результату. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно посилювати свої Р-якості, тобто розвивати Р-функцію (Producing - виробництво результатів).

Пам'ятайте: не можна плисти за течією і бути лiдером. Ви не виявляєте в достатній мiрi iнiцiативи, оскiльки не любите розбiжностей. Саме тому ви схильні ухилятися від прийняття рiшень і йти «в тiнь». Не варто забувати, що колеги або підлеглі можуть сприйняти таку позицію, як ухилення від обов'язків, і з часом ви втратите свій авторитет.

Ви - краще за інших вмiєте чути і слухати. Але цього мало для ефективної та результативної роботи. Бiльше уваги придiляйте А-функцiї (Administrating - адмiнiстрування). Зосередьтеся на деталях. Зробіть акцент на організації та систематизації робочого процесу, зборі точної і достовірної інформації.

У вас відмінно виходить гуртувати і надихати людей. Ви вмiєте iнтегрувати, тобто приймати рiшення, якi знайдуть підтримку у тих, хто буде реально втілювати їх в життя або на кого вони вплинуть. Почуття людей важливі, але є речі важливіші. Щоб бути по-справжньому успішним, вам необхідно розвивати свої підприємницькі якості - придiляти увагу Е-функцiї (Entrepreneuring - підприємництво).

Не ставайте хамелеоном, займіть свою позицію. Будьте самостійні в думках і діях. Робіть так, як вважаєте за потрібне, а не керуйтеся думкою інших людей. Не бійтеся змін, адже саме вони є двигуном прогресу. Так, невизначеність породжує конфлікти, але у вас краще, ніж у кого-небудь, є всі можливості, щоб їх направити в конструктивне русло.

Отже на основі пройдених тестів по методології Адікса складаємо таблицю в якій будуть враховані результати кожного члена команди.

Таблиця 3.1 – Результати тестів по 100 бальній шкалі

Джерело: Розроблено автором

	Р виробництво результатів	А адміністрування	Е підприємництво	І інтеграція
Чеберяк Олександр	55	61	64	70
Плебанек Павло	55	57	54	54
Шпалій Владислав	50	45	52	55

Як можемо бачити найсильніша сторона нашої команди це – інтеграція, а найслабша – виробництво результатів. Як це впливає на нашу роботу. Так, як ці стилі управлінської діяльності конфліктують між собою і відповідають за різні напрямки дії, то в даному випадку ніхто нікого не підсилює, але так само і не ослаблює, у кожного гравця команди схожа діаграма з різною оцінкою.

Так як ніхто нікого не доповнює, по тій причині що у всіх схожий ЛКЗ профіль, є ризик що хтось в команді затухне, про це і розповідає сам Іцхак Адізес. Він вважає, що з часом будь-який однофункціональний менеджер, чий відсутні якості не компенсує команда, може перетворитися в «мертвий дуб» - людину, яка на належному рівні не виконує жодної з функцій.

Кожен з описаних типажів на три чверті вже «Мертві дуби». Ці керівники не відрізняються ні різнобічністю, ні гнучкістю, які дозволяють адаптуватися до нових ситуацій. Тому рано чи пізно вони згорають на роботі.

Наприклад, Герой-одинак (тип Р) багато трудиться, але при цьому не вчиться і не розвивається сам. Здається, що у нього за спиною 20-річний досвід, але це скоріше один рік, повторений 20-кратно. Змінюються технології, він до них не пристосовується. В результаті стає малоефективним

і в своїй основній функції. Таке перетворення особливо характерно для Героїв-одинаків в наш час швидких змін. Буває, що з часом його викидають на вулицю, і йому доводиться шукати роботу з низькою оплатою.

Бюрократ (тип А) стає «Мертвим дубом», втрачаючи здатність до адміністрування. Щоб знищити його в професійному плані, досить змінити правила. Деяким вдається постаріти до 25 років.

Розпалювач (тип Е), як підліток, постійно відчуває себе, щоб оцінити межу своїх можливостей. Іноді це призводить до катастрофи: він розоряється і втрачає все, що встиг створити. Після краху у нього як і раніше маса ідей і енергії, але він втратив віру в себе і довіру оточуючих. Одні після такого краху відроджуються, інші - стають «Мертвими дубами».

Палкого прихильника (тип І) вбиває проблема, яка потребує термінового вирішення. Він губиться, допускає промахи і втрачає довіру до неї оточуючих. Стрімкі зміни перетворюють негнучких носіїв описаних стилів неправильного управління в «Мертвих дуби».

«Мертві дуби» - це ракова пухлина, яка рано чи пізно вбиває організацію. Але такі типажі будуть з'являтися знову і знову в силу стрімких змін.

Але «Мертвими дубами» не народжуються, ними стають. У них перетворюються ті, хто справляється лише з однією функцією менеджменту (Герой-одинак, Бюрократ, Палій і Гарячий прихильник). Саме тому важливо завчасно ідентифікувати в компанії носіїв однофункціонального стилю управління, допомогти їм виявляти свої недоліки та створити для них такі умови, в яких вони зможуть розвинути свої задатки і освоїти «базу» інших функцій.

Альтернатива: взаємодоповнююча команда

Чотири стилі неправильного управління мають спільну рису: всі вони представляють собою жорсткі стереотипи. Менеджери, яким притаманні ті чи інші стилі, відрізняються обмеженістю і одновимірним мисленням. У них

вужке уявлення про себе і свої завдання. Нікого з них не можна назвати всебічно розвиненою особистістю.

Що робити? На думку Адізеса, успішний менеджмент виникає, коли в команді є люди різного типу. Причому, у кожного члена команди менеджерів не повинно бути закреслень в РАЕІ-кодi. Прочерк з'являється, коли людині властива єдина функція, до того ж сильно гіпертрофована. Він не намагається час від часу виконувати інші функції, як робить більшість. Чи не тому що не може або не хоче - він їх не розуміє і не сприймає. Хороший менеджер володіє набором навичок управління, визнає гідності інших і радий працювати з тими, хто не схожий на нього.

Нехай при цьому неминучі і конфлікти - вони, як вважає Адізес, мають творчою силою, якщо носять конструктивний характер. Адізес порівнює таку організацію з браком. Щасливі шлюби часто укладають несхожі один на одного люди - конфлікти у них неминучі. Хтось не витримує і йде, але в хороших сім'ях вчаться слухати і розуміти іншу при всій відмінності характерів.

3.2.2 Особливості управління взаємодією та комунікаціями в проекті при створенні інкременту

При комунікаціях в Agile (еджайл) командах необхідно перетворити процес взаємодії з командою в ефективну систему, що дозволяє вирішувати конфліктні ситуації і вибудовувати партнерські взаємини.

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, у тому числі і при гнучкому управлінні еджайл.

Конфлікти завжди неминучі, особливо у випадках Agile команд, коли навколо збираються люди з різними поглядами, системами, цінностями та досвідом.

Конфлікти володіють дуже потужним важелем і можуть зруйнувати практично все, тому ігнорувати причини виникнення конфліктів буде просто необачно.

Будь-який конфлікт можна використовувати як точку росту і подальшого розвитку взаємин, як кажуть друг пізнається в біді.

Будь-який конфлікт можна передбачити, спрогнозувати і керувати, особливо в рамках роботи Еджайл команди, але для того що б це зробити конфлікти необхідно опрацьовувати.

Зрозуміло це лише тези, для ефективного опрацювання даної інформації необхідно провести корпоративний тренінг Agile команди, пропрацювавши ключові методи вирішення конфліктів.

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.

Колеги, необхідно розуміти що комунікації в Agile командах досить складний процес, який залежить як від співробітників, так і від поточної ситуації в бізнесі, тому обов'язково проводиться корпоративне навчання персоналу з питань побудови партнерських відносин, мінімізації можливих ризиків, кризис-менеджменту.

3.3 Розвиток власного менеджерського потенціалу

3.3.1 Оцінка власного менеджерського потенціалу в Agile-проектах

Етапом, що передує розробці методики, було дослідження існуючих інструментів оцінки ефективності і виявлення критеріїв, що найбільш повно враховують особливості agile-підходу. Дослідження проводилося в 3 етапи:

1. В рамках першого етапу були проаналізовані особливості, сильні і слабкі сторони 8 основних інструментів оцінки ефективності менеджменту проектів [2-6]. Результатом бенчмаркінгу став перелік кращих практик, які використовуються при оцінці ефективності проектного менеджменту:

- Інтегральний підхід, що передбачає формування спільної оцінки ефективності гнучкого проектного управління.
- Облік вагових коефіцієнтів.
- Облік як кількісних, так і якісних показників.
- Об'єктивність результатів оцінки.

2. В рамках другого етапу були виявлені критерії оцінки ефективності гнучкого проектного менеджменту. Для цього було проведено анкетування експертів в даній області і встановлено ступінь взаємозв'язку між ефективністю управління і незалежними змінними шляхом розрахунку коефіцієнта кореляції Кендалла (Таблиця 3.2) [7]. Кількість експертів - 93. Рівень значущості - 0,05.

Таблиця 3.2 – Критерії оцінки ефективності гнучкого проектного управління

Незалежна змінна	Коефіцієнт кореляції	Висновок
Задоволеність замовника	0,557	Значний зв'язок між змінними
Величина поставленої цінності для бізнесу	0,186	Значний зв'язок між змінними
Швидкість розробки продукту	0,370	Значний зв'язок між змінними

Якість результатів ітерації	0,262	Значний зв'язок між змінними
Відповідність бюджету і фактичних витрат	0,201	Значний зв'язок між змінними

3. На наступному етапі було проведено дослідження можливості використання існуючих методів і методик для оцінки ефективності гнучкого проектного управління. Порівняльний аналіз виділених критеріїв і кращих практик з існуючими інструментами дозволили зробити висновок, що існуючі методи адаптовані під традиційну концепцію проектного менеджменту і не задовольняють всім потребам гнучкого проектного управління, що визначає актуальність дослідження і необхідність розробки адаптованої методики оцінки ефективності.

Методика оцінки ефективності гнучкого проектного управління

Запропонована методика оцінки ефективності гнучкого проектного управління враховує сильні сторони існуючих інструментів оцінки ефективності, критерії, виділені експертами, дозволяє візуалізувати результати оцінки за допомогою планарної моделі [2], а також містить загальні рекомендації щодо підвищення ефективності гнучкого проектного управління.



Рис. 3.1 Складові методики оцінки ефективності ГПУ

Запропонована методика складається з 8 етапів, кожен з яких необхідний для оцінювання ефективності гнучкого проектного управління:

1. Постановка мети оцінки ефективності гнучкого проектного управління. В рамках даного етапу необхідно сформулювати мету проведення оцінки ефективності. Мета визначає кількість етапів оцінки, отже, вимагає грамотного і чіткого формулювання.

2. Збір даних, необхідних для розрахунку окремих показників. В рамках даного етапу відбувається збір даних, необхідних для розрахунку приватних показників. В якості джерел інформації виступають наступні документи:

- звіт про результати тестування;
- звіт про виконані роботи;
- звіт про фактичні витрати;
- план ітерації;
- картка завдання;
- результати анкетування замовників щодо задоволеності поставленим

результатом.

3. Визначення рекомендованих (еталонних) значень приватних показників, необхідних для нормування. В результаті кореляційного аналізу були сформовані п'ять критеріїв оцінки ефективності гнучкого проектного управління. В рамках кожного критерію розраховується коефіцієнт, що характеризує ефективність менеджменту проектів по цьому напрямку.

Таблиця 3.3 – Перелік приватних показників і їх еталонні значення

Критерій	Показник, що характеризує ефективність	Рекомендоване (еталонне) значення
Задоволеність замовника	Коефіцієнт задоволеності замовника	5

Швидкість розробки продукту	Коеф. відхилення фактичної швидкості від планового значення	1
Якість результатів ітерації	Коеф. якості результатів ітерації	1
Відповідність бюджету і фактичних витрат на ітерацію	Коеф. відповідності бюджету і фактичних витрат на ітерацію	1
Величина поставленої цінності	Коеф. величини поставленої цінності	1,25

4. Розрахунок і нормування приватних показників, що характеризують ефективність гнучкого проектного управління. Визначивши джерела даних, а також еталонні значення, розраховуються приватні показники, які характеризують ефективність гнучкого проектного управління (Таблиця 3.4).

Значення даних показників використовуються при розрахунку інтегрального показника, а також при побудові планарної моделі.

5. Експрес-оцінка: розрахунок інтегрального показника ефективності гнучкого проектного управління.

Якщо значення вагових коефіцієнтів не задовольняють особливостям проекту, то власник продукту разом з експертами самостійно визначають допустимі значення.

Таблиця 3.4 – Визначення питомої ваги кожного показника

Показник	Коефіцієнт кореляції	Питома вага
Коефіцієнт задоволеності замовника	0,557	0,353
Коефіцієнт відхилення фактичної швидкості від планової	0,370	0,235

Коефіцієнт якості результатів проекту (ітерації)	0,262	0,166
Коефіцієнт відповідності бюджету і фактичних витрат	0,201	0,128
Коефіцієнт величини поставленої цінності	0,186	0,118

Визначивши інтегральне значення, дається якісна характеристика ефективності. Автором запропонована шкала значень (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала оцінки ефективності гнучкого проектного управління

Значення показника	Характеристика
0-0,4	Критично низька ефективність проектного управління
0,4-0,6	Низька ефективність проектного управління
0,6-0,8	Прийнятна ефективність проектного управління
0,8-0,9	Висока ефективність проектного управління
0,9-1	Дуже висока ефективність проектного управління

Розрахунок інтегрального показника здійснюється для вирішення завдань:

- Провести ранжування систем проектного управління.
- Узагальнено порівняти існуючу систему з еталоном.

Визначивши загальні причини отриманої ситуації і напрямки оптимізації, проводиться ретроспектива з проектною командою. У рамках даного заходу детально вивчаються причини отриманих значень показників і

формулюються конкретні заходи по підвищенню ефективності гнучкого проектного управління. запропоновані заходи закріплюються за членами проектної команди.

Запропонована методика оцінки ефективності гнучкого проектного управління має ряд переваг:

- враховує особливості гнучкого проектного управління через систему найбільш значущих показників;
- поєднує в собі кращі практики існуючих інструментів оцінки ефективності;
- дозволяє проводити як поточну, так і апостеріорну оцінку після завершення проекту;
- дозволяє проводити як експрес-оцінку, так і детальний аналіз.

Таким чином, використання запропонованої методики дозволяє отримати повну картину щодо ефективності гнучкого проектного управління та вирішити протиріччя щодо практичної застосовності даної концепції в сучасних економічних умовах

3.3.2 Проектування подальшої кар'єри

Подальший розвиток повинен будуватися на дослідженні та впровадженні *account manager*.

Account manager – спеціаліст, в посадові обов'язки якого входить обслуговування клієнтів.

Особистий тренер виступає в ролі менеджера, з'ясовуючи потреби клієнта.

Сфера діяльності менеджера по роботі з клієнтами велика: основним завданням є пошук клієнтів і робота з ними, рекламна діяльність, де потрібно саме індивідуальний підхід до кожного клієнта та інше. Світові тенденції в області клієнтського менеджменту полягають в передачі ключових клієнтів глобальним менеджерам [1].

Розвиток та вдосконалення даного напрямку надасть можливість підвищити якість обслуговування, чим вийти на новий рівень менеджменту. Підсилити вплив на колег та сформувати дієвий механізм задоволення потреб клієнтів на всіх рівнях проекту.

Висновок до розділу 3

У межах третього розділу здійснено гнучке управління людськими ресурсами при створенні інкременту «створення сторінки каталогу для сейлера і байєра, створення сторінки лотів» Описано лідерство, управління комунікаціями, управління знаннями як базові фактори ефективного менеджменту, самоменеджменту управління Agile-командою. Здійснено побудову власного ЛКЗ-профілю (вибраний інструментарій, результати тестування, побудова профілю). Охарактеризовано основні принципи управління Agile-командою проекту при створенні Панелі управління інтернет аукціону з продажу годинників.

ВИСНОВКИ

У рамках даної дипломної роботи розкрито тему «Управління створенням Інтернет аукціону з продажу годинників із застосуванням agile методологій на прикладі Панелі Управління».

На основі вищевикладеного варто зазначити, що у сучасних умовах ринку актуальним є планування попиту і продажів підприємства. Незважаючи на велика кількість досліджень в даній області, спостерігається проблема поділу понять «попит» і «продажу», а також «план попиту» і «план продажів». Попит виступає одним з ключових частин сучасної ринкової системи. Даний термін відображає поведінку фактичних або уявних покупців на ринку. Попитом називають обсяг товарів, який буде куплений за прийнятну ціну і в фіксований проміжок часу. Особливістю механізму ринку є можливість задовольнити тільки ті потреби, які сформульовані через попит. Сукупність індивідуальних попитів, які формуються на основі споживчого вибору, утворює ринковий попит.

Цільовим завданням є перетворення бізнесу, а саме роздрібною точки на онлайн-аукціон, де оцінка вартості годинника відбувається після виграшу конкретного лоту, де продавці самі виставляють свої годинники. Головними гравцями виступають buyers (покупці) та sellers (продавці).

Цільова аудиторія складається із: забезпечених людей, які беруть годинник дорогих марок, ювелірні вироби, які коштують від 500 доларів; людей, які хочуть здаватися багатими і купують годинники дорогих брендів, які вже були у використанні; колекціонери, які займаються моніторингом роздрібних мереж, онлайн-платформ оголошень і т.д. На таких ресурсах вони хочуть знайти дійсно цінну річ для нових надбань у свою колекцію.

До проблем, що вирішує розроблена платформа варто віднести: подібних платформ не існує; продавцю складно знайти клієнта, а клієнту потрібно шукати годинники на різних онлайн платформах, або онлайн

оголошень, в різних країнах; покупці не захищені від підробок; покупці не захищені від шахраїв.

Проблеми з позицій результатів форсайту, які будуть вирішені за допомогою панелі управління: годинники будуть продаватись більше ніж зараз; годинники будуть більш розумними; виробництво буде здешевлене; аукціони стануть більш масовими.

Твердження проведеного форсайту: за підрахунками Gartner, менше, ніж через 5 років, продажі смарт-годинників становитимуть майже 81 млн одиниць, а це 16% загального обсягу продажу натільних пристроїв; Смарт-годинники Block розроблені таким чином, щоб дозволити їх власнику самостійно підібрати необхідні для них функції і інтегрувати їх у години шляхом приєднання окремих модульних блоків, складових ремінець годин; загальна середня ціна смарт-годинників знизиться з \$223,25 у 2017 році до \$214,99 у 2021 році, оскільки більші обсяги продажів призведуть до незначного скорочення витрат на виготовлення та вартості складових.

Сервіс Watch Quote буде дуже затребуваним, адже видно що тенденції ринку такі, які змусять виробників традиційних наручних годинників перейти на годинники типу smart.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2016/04/the-secrethistory-of-agile-innovation> (дата обращения: 09.01.2020).
2. Agilemanifesto [Электронный ресурс]. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 09.01.2020).
3. Project Services [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmservices.ru/projectmanagement-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (дата обращения 09.01.2020).
4. Кондрин А. В., Кукарцев А. В. Стратегия внедрения CALS-технологий // Вестник СибГАУ. 2011. № 3 (36). С. 210-214.
5. Вольфсон, Б. Гибкие методологии разработки / Б. Вольфсон [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://adm-lib.ru/books/10/Gibkie-metodologii.pdf> (дата обращения: 09.01.2020).
6. EBay Enterprise Business Taken Private, Broken Up [Электронный ресурс], URL: <https://fortune.com/2015/11/03/ebay-enterprise-sold/> (дата обращения: 09.01.2020).
7. Открытые системы. Scrum: гибкое управление разработкой [Электронный ресурс]: Статья [б.м, б.г, б.и].– Режим доступа: – <http://www.osp.ru/os/2007/04/4220063/> (дата обращения: 09.01.2020).
8. Тернер Р.Дж. Области приложения проектно- ориентированного управления / Р. Дж. Тернер // Управление проектами и программами, 2017. №3(11). С. 220 -236.
9. Бурков В.Н. Математические основы управления проектами / [В. Н. Бурков, В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд, Г. И. Секлетова и др.]. М.: Высшая школа, 2015. 423 с.
10. Сазерленд, Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 288 с.

11. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / Корзаченко О.В. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2013. № 3. С. 64-69.
12. Пихлер Роман. Управление продуктом в Scrum. Agile методы для вашего бизнеса / Роман Пихлер; пер. с англ. А. Коробейникова. М.: Мани, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.
13. Андерсон, Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile / пер. с англ. А. Карабейников М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 350 с.
14. Вольфсон, Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2015. 144 с.: ил.
15. Родионов, В. В. Проблемы внедрения проектного управления, связанные с документированием и регламентированием деятельности / В. В. Родионов, Т. А. Сутина // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2015. № 7 (7). С. 126–128.
16. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами, 2-е изд. / пер. с англ. М. Гескина М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 288 с.
17. Agile Project Management: Lessons Learned at Google. [Электронный ресурс].— Режим доступа: <https://www.infoq.com/presentations/Agile-Management-Google-Jeff-Sutherland> (дата обращения: 07.02.2020).
18. Schwaber, Ken, Sutherland, Jeff. The Scrum Guide. The definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2016. 23 p.
19. Scaling Agile to Work with Distributed Teams [Online] / auth. Cohn Mike. Режим доступа: <http://www.mountangoatsoftware.com/system/presentation/file/133/Scaling-Distributed-Agile-Cohn-NDC2010.pdf> (дата обращения: 06.02.2020).

20. Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології AGILE менеджменту в управлінні ІТ-проектами // SOCIAL ECONOMICS, issue 58, 2019. С. 95-99.
21. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM: навч. посіб. /М.А. Демиденко; Нац. гірн. ун-т.– Електрон. текст. дані.Д. : 2016.80 с.
22. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації / Михайло Андрійович Демиденко. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2017.108 с.
23. Демиденко М. А. Системи підтримки прийняття рішень / Михайло Андрійович Демиденко.–Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2016.106 с.
24. Кадикова, И.Н. Стратегічний розвиток складних систем в методологіях управління проектами та програмами [Текст] / І.М. Кадикова, С.А. Ларіна, В.В. Хвостіченко, І.В. Чумаченко // Управління розвитком складних систем.2017.№ 32.С. 22–31.
25. Марченко А.В. «Методология управления проектами Scrum как пример внедрения методологии Agile». 2016. № 4. С. 27–30.
26. Schwaber K., Sutherland J., Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules Of the Game: Scrum Guide. 2017.P. 1–19.
27. КТО ТАКОЙ SCRUM MASTER Режим доступу: <https://infoshell.ru/blog/kto-takoi-scrum-master/>
28. Hard skills Режим доступу: <https://4brain.ru/blog/hard-skills>
29. Кем можно работать на удаленке. Особенности фриланса Режим доступу: <https://proforientator.ru/publications/articles/za-i-protiv-raboty-frilanserom.html>
30. Как управлять сайтом. Подробно об админке Режим доступу: https://kupitsait.ru/kak_upravlyat_saitom_adminka.php

ДОДАТОК А

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Керівництво - це процес реалізації будь-ким з представників фірми своїх формальних функцій (передбачених трудовим договором, локальними нормативними джерелами), а в більшості випадків - також рішення фактично поставлених завдань. Наприклад - пов'язаних з розвитком бізнесу або створенням нових департаментів і структур.

Управління - це здійснення будь-ким з представників менеджменту компанії дій, спрямованих якраз таки на вирішення реальних задач бізнесу. Що стосується формальних повноважень для цього - вони можуть бути і відсутніми (але в сучасних ефективних фірмах це рідкість).

Менеджмент - це спосіб моделювання та використання соціально-економічних систем, при якому на перше місце ставиться ефективність розподілу ресурсів. Головне завдання менеджера – прийняття управлінських рішень, наприклад, створення середовища яке зможе самоорганізуватись і яке буде відтворюватися і розвиватися в будь-яких умовах. Для цієї мети використовуються передові управлінські підходи і прогресивні технології. Головний критерій якості - це ефективність, тобто досягнення цілей при використанні мінімальної кількості ресурсів.

Фріланс - це зазвичай віддалена позаштатна робота без довготривалого договору. Вважається, що виникненням терміна freelancer ми зобов'язані Вальтеру Скотту, який в романі "Айвенго" так називає найманого воїна - "вільний списоносець" (англ. Free lancer). І в людській історії подібним фрілансом, а саме найманою тимчасовою роботою, займалися і воїни, і селяни, і ремісники. Але з 1990-х років, з поширенням інтернету, за поняттям фріланс закріпився коло спеціальностей, які працюють в ІТ-сфері або знаходять індивідуальні замовлення за допомогою мережі Інтернет.

Soft skills - в перекладі з англійської - «гнучкі навички». Іноді переводять буквально - «м'які навички», це одне й те саме. Вони не пов'язані з конкретною професією, але допомагають добре виконувати свою роботу і важливі для кар'єри. Тобто soft skills важливі і для дизайнера, і для менеджера з продажу, для програміста і керівника, маркетолога і викладача. Підприємці, фрілансери, наукові співробітники не виняток. Soft skills потрібні всім.

Hard skills - («тверді» або «жорсткі» навички в перекладі з англійської) - це технічні можливості або набори навичок, які легко визначити кількісно і які можна наочно продемонструвати. Як правило, їх можна вивчити, відвідуючи курси, семінари, читаючи книги і отримавши специфічний досвід. З точки зору працевлаштування найчастіше саме ці навички є основними, адже фахівець в якійсь області повинен в першу чергу володіти спеціальними вміннями.

Панель управління – це частина сайту, прихована від відвідувачів сайту, де адміністратор сайту вносить правки на сайт, засилає тексти, створює нові сторінки, працює з поповненням сайту. Панель управління - для адміністратора сайту - робоче місце. Ця користувацька частина сайту зазвичай робиться з тим розрахунком, що людина, яка буде займатися адмініструванням сайту, іншими словами - управлінням сайту, не стикається з технічною і програмною стороною сайту.

Scrum - це основа для розробки продукту, об'єднана схожими підходами під, так званою, Agile-парасолькою. Scrum фокусується на ітеративному підході до чітко визначеної мети.

Scrum master - це абсолютно незамінна людина, відповідальний професіонал, який спрямовує діяльність команди в рамках визначеного терміну, обсягу завдань і бюджету, і стежить за успішним виконанням всіх поставлених цілей. Він працює в інтересах замовника і команди одночасно.

Sprint – це проміжок часу, який береться для виконання певного (обмеженого) списку завдань. Зазвичай береться 2-4 тижні (тривалість визначається командою один раз).

Backlog - (backlog) - це список всіх робіт. Можна сказати, що це щоденник загального користування

Sprint-backlog - це список робіт, який визначила команда і погодила з Власником продукту, на найближчий звітний період (спринт). Завдання в спринт-беклог беруться з product-беклога.

Scrum-team - це команда, яка приймає всі принципи Scrum і готова з ними працювати.

Product owner - людина, яка має безпосередній інтерес в якісному кінцевому продукті, він розуміє, який цей продукт повинен мати вигляд і як працювати. Ця людина не працює в команді, він працює на стороні замовника / клієнта (це може бути як інша компанія, так і інший відділ), але ця людина працює з командою. Ця людина визначає пріоритетність завдань.

ДОДАТОК Б

ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знає	
Новітні концепції та методи гнучкого управління сучасними ІТ проектами з використанням новітніх інструментів	В ході роботи було використано системний інструмент формування довгострокового майбутнього – форсайт, результати якого можна знайти в підрозділі 1.3
Має системне бачення	
Agile проектів та їх керування менеджменту та управління	В ході роботи було досліджено найбільш популярні гнучкі методи розробки та обрано той, що відповідає нашим потребам. Було зібрано та формалізовано вимоги замовника. Результати яких можна побачити в другому розділі. Було використано різні інструменти Scrum а результати прийнятих рішень можна знайти у підрозділі 2.4
Проявляє здібності до	
Аналізу проблем в діяльності замовника та знаходження вдалого рішення базуючись на вимогах	Аналіз та осмислення проблем замовника було виконано під час дослідження його сфери діяльності, проведення форсайту, та внесення власних пропозицій після аналізу сучасних підходів. Результати представлені в підрозділі 1.3 та 1.4
Аргументованого спілкування та взаємодії з командою розробників та представником замовника на основі сучасних технік та за допомогою сучасних інструментів	Комунікація в команді та взаємодія із замовником проходила з урахуванням сучасних стандартів керування персоналу та методологій успішних переговорів. Також було використано ЛКЗ-профілі, детальний аналіз яких представлено у підрозділі 3.1.3 та 3.2.1

Володіє	
Інформаційно комунікаційними технологіями на рівні достатньому для зрозумілого донесення власних суджень та висновків фахівцям ІТ-сектору, та інших професійних груп, а також для дослідницької та інноваційної діяльності на прикладі гнучкого управління	Дослідження сфери діяльності та збір додаткових даних було проведено завдяки вивченню іноземних джерел. Під час комунікації з командою використовувались сучасні технічні рішення, які дозволили працювати дистанційно. Представлення та донесення інформації до команди розробників виконувалося інструментами Scrum.
Демонструє вміння результативно та ефективно взаємодіяти з командою	
Планувати час та події, а також робоче навантаження на розробника	Під час розробки модулю було визначено поведінкову типологію як замовника так і команди розробників. Усі рішення конфліктів приймалися з огляду на особливості характеру та поведінки
Планувати подальший розвиток проекту	Узгодження напрямку подальшого розвитку виконувалося на основі аналізу та форсайт дослідження, вивчення аналогів та конкурентів, їх порівняння, виявлення сильних та слабких сторін. Вивчення подальших перспектив дозволило встановити напрямок в якому варто рухатися далі.
Приймати управлінські рішення спрямовані на підвищення продуктивності команди розробників, за умов невизначеності.	Під час роботи було прийнято необхідні управлінські рішення що стосувалися планування та корегування команди розробки з урахуванням швидкозмінних вимог та обставин, що вимагали швидко адаптуватися до зовнішніх факторів та обставин. Результати виконання функцій Agile-майстра було

	представлено у ході всієї роботи.
Демонструє вміння результативно та ефективно управляти змінами в організації	
Визначати, структурувати, критично осмислювати проблеми технологічної організації, генерувати альтернативи їх інноваційного рішення, проводити дослідження індустрії.	Дані отримані під час вивчення предметної області та обговорення з замовником специфіки роботи та організації внутрішніх бізнес процесів, було структуровано та проаналізовано, що надало змогу розставити пріоритети завданням, та максимально швидко реагувати на зміни, що вносилися замовником.
Визначати напрямки змін, оцінювати та обґрунтовувати рішення	Напрямки змін в проекті визначали з урахуванням отриманих форсайт досліджень. Було проаналізовано економічні та технічні питання.
Розвивати крос-функціональну команду розробки	Подальший напрямок розвитку команди був направлений на роботу з новими замовниками а поточний проект був переданий замовнику для роботи без подальшої підтримки. Під час виконання проекту максимальна ефективність була досягнута за допомогою використання гнучких методів управління.