

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

Освітньо-професійна
програма

«Міжнародний бізнес»

галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Спеціалізація

«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему “Міжнародний проектний менеджмент на прикладі
Prentkovych Digital Agency”

здобувача Конончук Олени Василівни

(підпис)

Науковий керівник к.е.н., доцент Бабич Тетяна Олегівна

Тетяна Бабич
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

Микола Бурмака
(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма

«Міжнародний бізнес»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

_____ Євген Панченко
(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Микола Бурмака
(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти **Конончук Олени Василівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної денної форми навчання
(очної (денної) / заочної)

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **“Міжнародний проектний менеджмент на прикладі Prentkovych Digital Agency”**

Тему затверджено наказом ректора Університету від **«12» вересня 2023 р. № 1519-ст**

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи проєктного менеджменту
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз портфелю проєктів та прикладна реалізація роботи маркетингової агенції в мультипроєктному середовищі
(назва розділу)	

Розділ 3	Ретроспективний огляд та рекомендації щодо покращення ефективності проєктного менеджменту маркетингової агенції
-----------------	--

Об'єкт дослідження:	управління проєктами в сучасній маркетинговій агенції.
Предмет дослідження:	теоретичні, методологічні, практичні аспекти менеджменту, що виникають в процесі управління проєктами в мінливому та мультипроєктному середовищі.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та обґрунтування методичного підходу та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів управління проєктами в маркетинговій сфері на прикладі роботи Prentkovych Digital Agency.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	<u>розкрити поняття проєктного менеджменту та його основних засад; визначити роль та основні функції менеджера проєктів; розглянути методології та основні підходи, що застосовуються в проєктному менеджменті; дослідити специфіку менеджменту проєктів в маркетинговій сфері.</u>
У розділі 2	<u>провести аналіз портфелю проєктів агенції; розкрити суть підходів управління проєктами сучасної маркетингової агенції; розглянути управління ризиками в мультипроєктному середовищі на прикладі агенції; розглянути управління змінами в мультипроєктному середовищі на прикладі агенції.</u>
У розділі 3	<u>провести ретроспективний аналіз роботи над портфелем проєктів агенції; оцінити ефективність впровадження сучасних підходів проєктного менеджменту в роботі агенції; сформулювати рекомендації щодо управління зацікавленими сторонами при управлінні проєктами агенції.</u>

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Бабич Т.О.
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінок, 14 таблиць, 22 рисунків, список літератури з 26 найменувань, 6 додатків.

Назва кваліфікаційної магістерської роботи “Міжнародний проектний менеджмент на прикладі Prentkovych Digital Agency”.

Об’єктом дослідження виступає управління проектами в сучасній маркетинговій агенції.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, практичні аспекти менеджменту, що виникають в процесі управління проектами в мінливому та мультипроектному середовищі.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - розробка та обґрунтування методичного підходу та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів управління проектами в маркетинговій сфері на прикладі роботи Prentkovych Digital Agency.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити поняття проектного менеджменту та його основних засад;
- визначити роль та основні функції менеджера проектів;
- розглянути методології та основні підходи, що застосовуються в проектному менеджменті;
- дослідити специфіку менеджменту проектів в маркетинговій сфері;
- провести аналіз портфелю проектів агенції;
- розкрити суть підходів управління проектами сучасної маркетингової агенції;
- розглянути управління ризиками в мультипроектному середовищі на прикладі агенції;
- розглянути управління змінами в мультипроектному середовищі на прикладі агенції;
- провести ретроспективний аналіз роботи над портфелем проектів агенції;

- оцінити ефективність впровадження сучасних підходів проєктного менеджменту в роботі агенції;
- сформулювати рекомендації щодо управління зацікавленими сторонами при управлінні проєктами агенції.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що воно є спробою представити комплексний аналіз процесу роботи сучасної української маркетингової агенції в мультипроєктному середовищі із застосуванням Agile методологій у своїй роботі та розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів в агенції, а також щодо успішного впровадження цих методологій в бізнес-структурах, що можуть бути використані іншими українськими бізнесами.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: менеджмент проєктів, управління проєктами, гнучкі методології, scrum, проєктний менеджер.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Конончук Олени Василівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема “Міжнародний проектний менеджмент на прикладі Prentkovych Digital Agency”.

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Робота відображає важливість ефективного менеджменту міжнародних проєктів в маркетингових агенціях, що працюють в мультипроєктному середовищі, де впровадження гнучких методологій може стати ключовим фактором для досягнення успіху. Звернення до власного досвіду в агенції підкреслює актуальність теми та демонструє практичну значимість роботи.

Якість проведеного дослідження. Робота демонструє глибоке розуміння методів проєктного менеджменту та Scrum зокрема, а також вміння їх застосовувати у конкретному контексті маркетингової агенції. Аналіз введення Scrum є докладним та обґрунтованим, використовуючи реальні приклади з практики.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Вражає здатність авторки систематизувати інформацію та пропонувати конкретні рекомендації щодо покращення процесів у агенції. Глибокий аналіз та чітка структура роботи підкреслюють вміння робити практичні висновки з теоретичного матеріалу.

Зауваження. Значних недоліків робота не має.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Висновки роботи мають значущий потенціал для подальшого розвитку агенції. Рекомендації є конкретними та здатними підтримати поліпшення в управлінні проєктами, збільшуючи ефективність та знижуючи ризики. Рекомендації, розроблені авторкою, будуть корисними не тільки конкретній агенції, а й можуть бути використані іншими українськими бізнесами, що мають справу з міжнародними проєктами та потребують гнучкості в роботі, що дозволить українським бізнесам працювати ефективніше, рости та масштабуватися.

Загалом, ця магістерська робота є добре підготовленою та важливою для подальшого розвитку методів управління проєктами в бізнес-одиницях, тому заслуговує на високу оцінку.

Операційний менеджер маркетингової агенції “Prentkovych Digital Agency”
Максименко Андрій Віталійович

(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Визначення та ключові компоненти планування проєктів	7
1.2. Методології в проєктному менеджменті	16
1.3. Виклики та особливості проєктного менеджменту в маркетинговій сфері	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПРОЄКТІВ ТА ПРИКЛАДНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОБОТИ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ В МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	31
2.1. Аналіз роботи агенції на прикладі портфелю проєктів	31
2.2. Впровадження сучасних гнучких методів в управлінні проєктами агенції	44
2.3. Ризик-менеджмент та зміни в робочих процесах	50
РОЗДІЛ 3. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ	56
3.1. Ретроспективний аналіз виконаних проєктів	57
3.2. Оцінка ефективності впроваджених в роботу агенції методів проєктного менеджменту	66
3.3. Управління зацікавленими сторонами проєктів агенції	72
ВИСНОВКИ	77

	3
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Менеджмент проєктів є невід’ємною частиною сучасних бізнес-процесів, починаючи від невеликих проєктних завдань на локальних підприємствах, закінчуючи глобальними проєктами міжнародних компаній з великими бюджетами.

Керувати проєктом може окрема особа – проєктний менеджер, фахівець, що спеціалізується на управлінні проєктами; він бере на себе роль управлінця та лідера команди, відповідає за процеси планування, реалізації, удосконалення проєктів компанії. Однак досить часто ролі проєктних менеджерів виконують інші працівники підприємства, до прямих обов’язків та сфери професійних компетенцій яких не відноситься проєктний менеджмент. Це пов’язано насамперед з тим, що різнопланові проєкти реалізуються в усіх нішах без виключення та потребують управління.

Зважаючи на глобалізаційні процеси та невпинний розвиток технологій сучасні проєкти стають все більш складними та потребують ефективних підходів до менеджменту, що постійно вдосконалюються. Керівники проєктів працюють в умовах обмежених ресурсів, зокрема фінансових, людських, часу, а їх завданням в цих умовах постає забезпечення оптимального використання заданих ресурсів, управління ризиками та успішна реалізація проєкту.

Зважаючи на все вищезазначене, актуальність вказаного дослідження обумовлюється зростанням затребуваності навичок ефективного менеджменту проєктів в бізнес-структурах, так само як і збільшення попиту на кваліфікованих фахівців в сфері проєктного менеджменту на ринку праці України.

Основний фокус дослідження буде зроблений на проєктному менеджменті в маркетинговій сфері, оскільки саме вона демонструє динамічний розвиток та збільшення потреби в кваліфікованих фахівцях. В маркетингу зокрема набули популярності сучасні підходи Agile, що пропонують новий погляд на проєктний менеджмент, отож потребуються спеціалісти, що розуміють суть цих підходів та вміють їх впроваджувати.

Сучасні підходи до управління проектами дозволяють компаніям отримати значні конкурентні переваги, адже вони можуть швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та впроваджувати нові стратегії у висококонкурентному середовищі.

Менеджмент проектів є постійною темою досліджень. Зокрема серед зарубіжних авторів цю тему висвітлювали Дж.М. Джуран, Дж.Сазерленд, Дж.Хігні, П.Філдінг, Р.Коул, Е.Скотчер, Д.Локк, Кен Швабер, М.Бідл, Дж.Кнапп, К.Швальбе, С.Окерман, Т.Янг, М.Кон, М.Бачелор, Д.Андерсон. Серед українських авторів працювали над цією тематикою Д.Волинець, Л.Ноздріна, А.Савочка, Є.Бондаренко, І.Чернешенко, Н.Бушуєва та інші.

Об'єктом дослідження є управління проектами в сучасній маркетинговій агенції.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні, практичні аспекти менеджменту, що виникають в процесі управління проектами в мінливому та мультипроектному середовищі.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування методичного підходу та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів управління проектами в маркетинговій сфері на прикладі роботи Prentkovych Digital Agency.

Досягнення мети передбачає виконання наступних **завдань** дослідження:

- розкрити поняття проектного менеджменту та його основних засад;
- визначити роль та основні функції менеджера проектів;
- розглянути методології та основні підходи, що застосовуються в проектному менеджменті;
- дослідити специфіку менеджменту проектів в маркетинговій сфері;
- провести аналіз портфелю проектів агенції;
- розкрити суть підходів управління проектами сучасної маркетингової агенції;
- розглянути управління ризиками в мультипроектному середовищі на прикладі агенції;

- розглянути управління змінами в мультипроєктному середовищі на прикладі агенції;
- провести ретроспективний аналіз роботи над портфелем проєктів агенції;
- оцінити ефективність впровадження сучасних підходів проєктного менеджменту в роботі агенції;
- сформулювати рекомендації щодо управління зацікавленими сторонами при управлінні проєктами агенції.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**:

логіко-діалектичний, системно-структурний, аналізу, синтезу та порівняння, графічний та побудови аналітичних таблиць.

Пактичне значення дослідження полягає в тому, що воно є спробою представити комплексний аналіз процесу роботи сучасної української маркетингової агенції в мультипроєктному середовищі із застосуванням Agile методологій у своїй роботі та розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів в агенції, а також щодо успішного впровадження цих методологій в бізнес-структурах, що можуть бути використані іншими українськими бізнесами.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Визначення та ключові компоненти планування проєктів

В першу чергу, для ясності дослідження, слід ідентифікувати, що має на увазі дефініція “проєкт” та який сенс ми вкладаємо в нього в сучасному бізнесовому середовищі. Адже це впливає на розуміння задач та цілей менеджера проєктів.

Сучасний автор циклу статей про проєктний менеджмент, американець Вільям Мальсам визначає проєкт як набір завдань, які необхідно виконати протягом визначеного терміну для досягнення певного набору цілей [1].

Водночас, в Довіднику з управління проєктами Інституту управління проєктами (далі - РМВОК) саме значення “проєкту” пояснюється як “тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату”[2, с.4]. В самому визначенні фокус робиться на тимчасовому характері проєктів, що вказує на початок і завершення проєктної роботи або її фази [2, с.4].

Отож, з обох визначень робимо висновок про те, що проєкт завжди є обмеженою в часі активністю.

Гуру управління якістю, Дж.М.Джуран визначав проєкт як “проблему, заплановану до розв’язання”. У свою чергу, Джозеф Хігні в своїй книзі “Основи управління проєктами”[3,с.12] додав, що слово “проблема” має здебільшого негативне значення; маємо розуміти, що проблеми бувають як негативні, так і позитивні. Наприклад, розробка нового продукту може бути розглянута як проблема, що несе в собі позитивне значення.

Отож, другою складовою є розв’язання “проблеми”, що стоїть перед проєктом, досягнення запланованого результату.

В.Мальсам же представив кінцевий результат як набір цілей. Насправді, при дослідженні менеджменту проєктів, з моменту планування до завершення проєкту, до результату ми доходимо поступово досягаючи певних “цілей”. Таким чином, щоб розширити дефініцію проєкту для повного розуміння його

суті, можемо ввести також поняття змісту проєкту, або ж обсягу робіт (англ. score).

Наостанок, логічно, що кожен проєкт реалізується в межах певного бюджету. Це важливо визначити в контексті академічного дослідження проєктної діяльності.

Отож, кожен проєкт має чотири основні параметри: результат (Р), вартість (В), термін (Т), та зміст (З). Зв'язок між цими параметрами можна показати в формулі:

$$B = f(x) (P, T, Z) \quad (1.1)$$

Таким чином, вартістю проєкту є функція результатів, терміну та змісту [3, с.21].

Умовно проєкт можна зобразити у вигляді трикутника, як це показано на рис.1

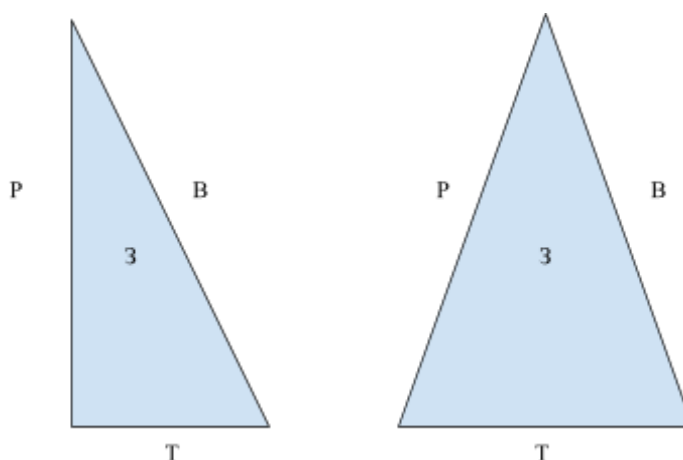


Рис.1.1. Основні компоненти проєкту

Джерело: зроблено автором за [3, с.21]

Зобразивши всі складові проєкту графічно, бачимо чітку взаємозалежність складових. Подібно до правил геометрії менеджер проєкту, знаючи три компоненти проєкту, може визначити четвертий. Наприклад, при певних поставлених результатах, відомому змісту проєкту та часових рамках можемо

обрахувати вартість реалізації проєкту. Або ж з заданими параметрами часу, вартості та результату керуємо змістом проєкту.

Опираючись на вищезазначені параметри, виведемо власне визначення проєкту, намагаючись максимально розкрити його суть.

Проєкт - це тимчасова діяльність, кінцевим результатом якої є вирішення певної проблеми шляхом реалізації необхідного для цього обсягу робіт та в умовах обмеженого бюджету.

Розглянемо типи проєктів. Проєкти бувають:

1) За моделлю оплати

- fixed price

- time & materials [5]

Fixed price проєкти мають чіткі обмеження по бюджету та не є гнучкими щодо використання матеріальних ресурсів.

Time & materials проєкт оплачується відповідно до кількості часу, який команда витратила на його реалізацію.

2) За видом діяльності

- розробка нового продукту

- підтримка продукту

- розробка продукту, що вже виведений на ринок

- проєкти міграції [5]

Розробка нового продукту є створенням товару/послуги, яких ще немає на ринку. На практиці такі проєкти трапляються нечасто.

Підтримка продукту зазвичай не потребує великого обсягу робіт. Однак подібні проєкти так само є обмеженими в часі. Прикладом може бути підтримка старої версії додатку поки активно розробляється нова.

Розробка продукту, що вже виведений на ринок має більший обсяг робіт за проєкт підтримки продукту. Наприклад, на ринок було виведено новий додаток, який потрібно оновлювати та вдосконалювати.

Проєкти міграції є проєктами по реалізації суттєвих змін в бізнес-структурах. Прикладом такого проєкту є досвід компанії Huawei,

оскільки в 2019 році урядом США компанії Huawei та деяким іншим китайським компаніям було заборонено вести бізнес з американськими бізнесами, наслідком чого стала неможливість використання в смартфонах Huawei системи Android [6]. Перед компанією стало завдання не тільки розробки нової операційної системи для смартфонів, але й міграція з системи Android на нову. Ще одним прикладом проєктів міграції є ситуація, з якою мають справу багато українських компаній після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну: перехід з російської системи баз даних “1С” на її аналоги.

В рамках дослідження вважаємо необхідним підкреслити, що проєкт відрізняється від потоку роботи в бізнес-структурах, що можуть потребувати менеджменту бюджету, персоналу, пріоритизації задач тощо. Тому ролі project manager та ad-hoc manager не є взаємозамінними.

Для того, щоб чіткіше означити проєкт як окреме явище Пол Дж. Філдінг в книзі “Як керувати проєктами” [4, с.15] виділяє 8 ознак, що характерні для проєктів:

0. Проєкт є тимчасовим явищем (як про це вже згадувалося раніше, це — базова характеристика проєктної діяльності, тому автор виділяє тимчасовість як “0” ознаку)

Розглянемо наступні ознаки. Захід може вважатися проєктом, якщо хоча б один пункт з переліку не може виконати пересічна особа:

1. Формулювання вимог, що визначають чи специфікують мету
2. Розподіл етапів виконання відповідно до необхідного часу
3. Координування ресурсів (людських, матеріальних)
4. Забезпечення відповідності стандартам, нормативним вимогам, критеріям оцінки узгодження з регуляторними структурами
5. Забезпечення створення, виготовлення, доправлення та встановлення
6. Наявна міжорганізаційна/міжгрупова взаємодія
7. Комбінація попередніх пунктів

Отож, якщо захід вважається проєктом, то для його реалізації потрібен керівник проєкту (проєктний менеджер/project manager).

РМВОК визначає роль керівника проєкту (проєктного менеджера) як людини, що очолює команду та відповідає за досягнення цілей проєкту [2, с.4].

Розглянемо основні функції проєктного менеджера:

- Надання нагляду та координації

Включає моніторинг та поліпшення умов для добробуту всіх членів команди. Координація може включати консультування з керівниками бізнес-підрозділів, допомогу в бізнес-аналізі, переговорах тощо. Нагляд підтримує портфелі та програми, в межах яких ініційовано проєкт.

- Надання цілей та зворотнього зв'язку

Менеджер є проміжною ланкою між замовником та/або кінцевим користувачем, і в його функціоналі є постановка чітких задач для команди, опираючись на отримані дані. Менеджер надає зворотній зв'язок команді по проробленій роботі. Це дуже важливо при роботі за гнучкими методологіями, адже елементи кінцевого продукту розробляються поетапно, і зворотній зв'язок може дати необхідні вказівки та спрямування для команди, що працює над проєктом.

- Сприяння та підтримка команди

Ця функція є необхідною для підтримки команди морально, їх мотивації та розуміння бачення спільної мети та спільної відповідальності. Сюди ж входить координація нарад, вирішення конфліктів та суперечливих питань, адаптація нових співробітників тощо.

- Виконання робіт та внесок ідей

Менеджер отримує інформацію від керівників бізнес-підрозділів/працівників по готовності робіт, і може сприяти поєднанню внутрішніх поглядів, створенню альянсів чи співробітництв в окремих питаннях між підрозділами для покращення ефективності роботи та більш відкритої взаємодії.

- Застосування експертизи

Менеджер надає проєкту знання, бачення, галузеву експертизу, надає консультації і підтримку організації. Експертиза менеджера має значення для навчання та сприяння коректності роботи команди проєкту.

- Надання ділової спрямованості та інформування

Ця функція менеджера включає взаємодію з стейкхолдерами, замовниками та командами. На основі отриманої від них інформації менеджер досліджує ризики і пріоритизує завдання, повідомляє про зміни та інформує про це.

- Надання ресурсів та спрямування

Менеджер повинен забезпечувати команду усім необхідним для ефективного виконання роботи, усувати перешкоди та вирішувати проблеми на шляху до виконання командою завдань, бути сполучною ланкою між вищим керівництвом та командою проєкту.

- Підтримка врядування

До цієї функції належить розгляд рекомендацій команди проєкту та контроль прогресу для досягнення бажаних кінцевих результатів проєкту.

РМВОК також розглядає дефініцію “управління проєктами” як застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проєкту для забезпечення відповідності вимогам проєкту. Управління проєктом означає спрямування роботи проєкту на досягнення запланованих кінцевих результатів. Команди проєктів можуть досягти кінцевих результатів, використовуючи широкий спектр підходів (наприклад, предиктивний, гібридний та адаптивний) [2, с.4].

На думку Мюррей-Вебстер Р.та Далчер Д. управлінням проєктом є застосування процесів, методів, навичок, знань та досвіду для досягнення конкретних цілей проєкту відповідно до критеріїв прийнятності проєкту в межах узгоджених параметрів [7].

Обидва визначення коротко підсумовують зазначені вище функції менеджера проєктів та стисло передають суть його роботи.

Розглянемо компоненти, що складають план проєкту. Існують різні підходи до визначення цих компонентів та практичної реалізації плану проєкту. Зокрема

в PMBOK всі теоретичні аспекти управління проектами викладаються найбільш чітко та деталізовано і рекомендуються менеджерам як стандарт управління. Опираючись на PMBOK та додаткові дослідження, зокрема Джозефа Хігні, можемо виділити компоненти, що складають план проекту (рис 1.27)



Рис. 1.2. Компоненти плану проекту

Джерело: складено автором за [3, с.54]

- **Визначення проблеми**

Великою помилкою буде пропускати етап визначення проблеми, адже від того, як буде сформовано визначення залежить, як команда буде цю проблему вирішувати, тому визначення проблеми має бути сформовано правильно та повністю зрозуміло усім членам команди. Також проблема не являє собою мету, адже проблема виникає тоді, коли на шляху до мети є перешкоди.

- **Визначення місії проекту**

Місія проекту полягає в досягненні бачення кінцевого результату проекту, саме при формуванні місії ми закладаємо спосіб розв'язання проблеми.

Проведене 2014 року дослідження Інституту проектного менеджменту (PMI, 2014) виявило, що 47 % неуспішних проектів не змогли досягнути своєї мети

через неточні вимоги, інакше кажучи, через відсутність чіткої й узгодженої мети [4, с.67].

- Цілі проєкту

Цілі визначають бажаний кінцевий результат проєкту. Опираючись на цілі ми також формуємо завдання проєкту. При формуванні цілі опираємось на те, що ціль повинна бути SMART [8]:

- Specific (конкретна)
- Measurable (вимірювана)
- Attainable (досяжна)
- Realistic (реалістична)
- Time limited (обмежена в часі)

Для встановлення цілей та моніторингу прогресу їх досягнення маємо поставити два важливі питання:

- 1) Яким є наш бажаний результат? (визначаємо межі результатів)
- 2) Як ми дізнаємося, що досягли бажаного результату? (визначаємо “питання доказу”, особливо важливо для встановлення критеріїв для цілей, які не можемо оцінити кількісно) [3, с.82]

- Вимоги до проєктних робіт

До цього пункту входить перелік всіх очікувань щодо результатів роботи, наприклад: звіти, програмне забезпечення, обладнання, документація тощо.

Для ефективності вимірювання прогресу бажаним є зазначати очікувані результати для кожного важливого етапу проєкту.

- Критерії виходу

Вказані критерії мають бути зазначені для кожної фази проєкту, вони використовуються для визначення того, що попередню фазу проєкту було завершено.

- Технічні характеристики кінцевого продукту, яких необхідно досягти

Замовником/кінцевим споживачем має бути зазначено технічні характеристики продукту, яких має досягнути команда при закінченні проєкту.

Ці технічні характеристики можуть бути прописані в окремому документі, наприклад додатку до договору або в технічному завданні.

- Ієрархічна структура робіт

Це структура, що допомагає максимально точно оцінити, скільки часу необхідно команді для виконання завдань і в межах якого бюджету можна ці завдання завершити. Суть структури полягає в побудові ієрархії робіт, необхідної для досягнення цілей проєкту. Цілі поділяються на менші завдання, і можна припинити поділ завдань тоді, коли ми досягаємо досить малого рівня, щоб оцінити тривалість його виконання з бажаною точністю. Ієрархічна структура робіт не показує послідовність дій. Власне послідовність визначається в графіках, однак ієрархічна структура робіт завжди розробляється до графіка.

- Графіки та необхідні ресурси

Створення графіка проєктних робіт є одним з інструментів, що використовують для управління проєктами. Наразі для створення графіків проєкту найчастіше менеджери використовують спеціальне програмне забезпечення, однак класично для планування проєкту менеджери використовували стовпчикову діаграму Ганта або мережеві діаграми.

На основі графіків складається розуміння потреби в ресурсах, при їх нестачі можемо звертатися до формули:

$$B = f(x) (P, T, Z) \quad (1.1)$$

- Система контролю

Для того, щоб відстежувати ефективність проєкту та покращувати менеджмент компанії зазвичай розробляються звіти/ форми або інші довільні документи на розсуд керівництва, що допоможуть досягнути вищої ефективності в майбутніх проєктах. До таких відносимо:

- звіт про аналіз процесу проєкту
- журнал контролю змін
- аналіз відхилень проєкту

- Основні учасники

Для кожного завдання проєкту потрібно призначити конкретну особу, яка буде відповідати за виконання завдання. Розподіл відповідальності можна позначити в окремій формі або діаграмі розподілу відповідальності.

- Зони ризику та непередбачувані ситуації

Проектний менеджер може передбачити найбільш імовірні ризики проєкту, проаналізувавши поставлені цілі. Для цього необхідно обдумати, що може перешкодити команді в досягненні поставленої цілі. Менеджер може залучати команду на цьому етапі, щоб передбачити ризики та обдумати шляхи виходів з проблемних ситуацій заздалегідь.

Корисно оцінювати ризики за шаблоном:

- Графік
- Бюджет
- Якість проєкту
- Задоволеність клієнтів

Отже, проєкти як діяльність, що має специфічну організацію, є обмеженими в часі та ресурсах, потребують ефективного управління та попереднього планування.

1.2. Методології в проєктному менеджменті

Методологія управління проєктами – це практика або техніка, яка допомагає менеджеру успішно керувати проєктом і виконувати його.

Вона описує, як взятися за проєкт і як виконати покрокові інструкції щодо його завершення. Крім того, вона обмежує життєвий цикл проєкту правильно структурованими етапами.

Усі проєкти мають різну специфіку і немає єдиного правильного шляху реалізації проєкту, тому існують різні методології управління проєктами і кожна з них може бути ефективною в певних умовах. Методологій вже є досить багато, оскільки проєктний менеджмент є предметом сучасних досліджень і знаходження ефективних підходів — пріоритетно для менеджерів та лідерів бізнес-організацій. Розглянемо традиційні та гнучкі підходи, які здобули

найбільшу популярність серед керівників проєктів та показали себе як найбільш результативні при їх правильному впровадженні.

Класичною методологією проєктного менеджменту є каскадна, або ж модель водоспаду (англ. Waterfall).

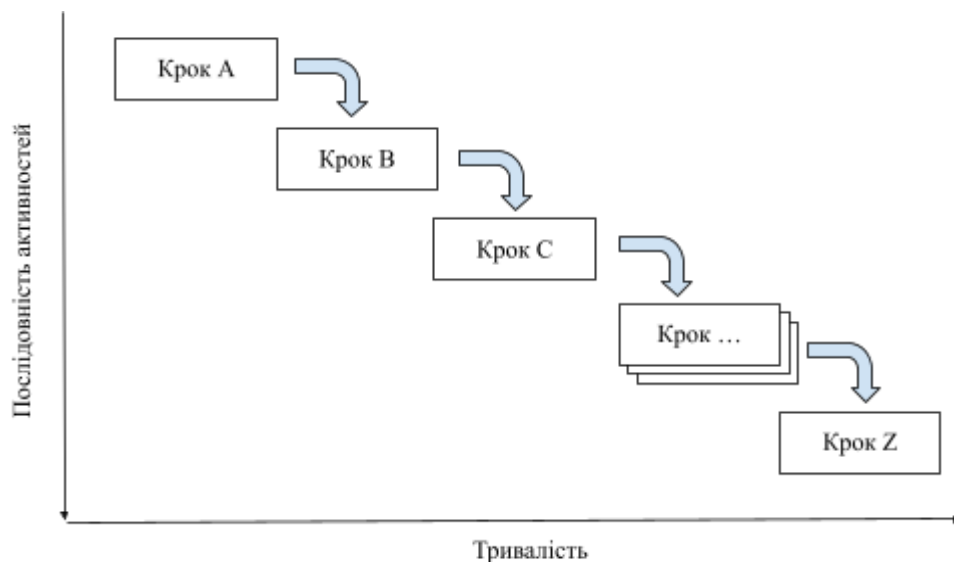


Рис.1.3. Реалізація проєкту за каскадною методологією

Джерело: побудовано автором за [4, с.125]

Це система управління проєктом, де кожна фаза залежить від результатів попередньої події [9, с.4]. Таку назву вона отримала тому що при графічному зображенні фаз проєкту, вони нагадують водоспад (рис.1.3.).

“Подібно до напрямку течії води через край скелі, для кожної фази розробки встановлюються чіткі кінцеві точки або цілі, які не можуть бути переглянуті після завершення”[9, с.4].

Ця методологія базується на п’яти етапах, які не перетинаються між собою:

1. Висунення та опис чітких вимог. На вказаному етапі визначаються завдання проєкту, терміни, рекомендації, складається план проєкту.
2. Аналіз. На цьому етапі фінансові та технічні ресурси перевіряються на відповідність потребам перед повним запуском робіт по проєкту.
3. Впровадження. На стадії впровадження ми повинні використовувати результати попередніх етапів, щоб чітко слідувати логіці проєкту.

4. Перевірка. Тестуємо проєкт та перевіряємо, чи є потенційні проблеми, з якими можемо зіткнутися. Якщо проєкт перевірено, то робота продовжується.
5. Технічне обслуговування. На вказаному етапі проєкт завершено, та кінцевий продукт готовий до застосування/використання в реальному світі. Він потребує технічного обслуговування для належної підтримки роботи [9, с.5].

Ця методологія домінувала в сфері управління проєктами до 1950-х років, оскільки більшість речей на той момент конструювалися фізично. Ця модель чудово підходить для реалізації проєкту, якщо:

- результатом проєкту є фізичний об'єкт (сфера будівництва, інфраструктури тощо);
- наявна достатня корпоративна обізнаність та/або доступ до необхідної інформації про мету, завдяки чому є можливість розробити дуже конкретизовані вимоги;
- наявна повна корпоративна обізнаність щодо того, які ресурси знадобляться, щоб виконати компоненти проєкту;
- наявні приклади реалізації/ шаблони реалізації таких самих або подібних проєктів [4. с.126].

В сучасних умовах, коли багато проєктів пов'язано з інтелектуальною працею та існують в умовах певної невизначеності, каскадна модель здається неефективною, однак це не так; ця модель дуже ефективна, але підходить не для усіх видів проєктів.

В розглянутій традиційній моделі ми притримуємося чіткої послідовності фаз проєкту, адже це важливо, наприклад, при будівництві. Також, ми розглядаємо вимоги як фіксовані ще на початку проєкту і вони не змінюються. Однак існують проєкти, в яких фази виконання можуть бути одночасними або перетинатися, послідовність дій може змінюватися, команда може перебувати в умовах невизначеності, не маючи чітких вимог, але маючи уявлення про

кінцевий результат та цілі проєкту. В роботі з такими проєктами менеджери зазвичай застосовують гнучкі методології управління з сім'ї Agile.

Agile є філософією, набором цінностей, що виникли для управління проєктами в ІТ-середовищі, однак також можуть успішно застосовуватися і в інших сферах. В основі появи гнучкості в управлінні проєктами лежать численні задокументовані випадки марнотрацтва та неефективного використання ресурсів (часових, матеріальних, людських), що не давало можливості успішно керувати та завершувати проєкти, використовуючи традиційні методи управління. Такі випадки включали в себе: запізнення в виконанні проєктних робіт, неналежна якість виконання певних елементів проєкту, виконання бізнес-процесів, що додавали мало цінності проєкту або не приносили цінності взагалі, необхідність переробляти раніше зроблену роботу через її неналежну якість або невідповідність оновленим вимогам.

Сім'ю усіх Agile методологій об'єднують спільні риси та елементи.

Розглянемо їх детальніше:

1. Пріоритизація. Першим і найважливішим елементом гнучкості є визначення пріоритетів важливих для організації речей. Це необхідно, щоб усунути ті види діяльності, які додають невелику цінність проєкту, включити види діяльності, що додають цінності, сфокусувати зусилля там, де вони принесуть найбільшу вигоду або усунуть найбільше марнотрацтва. Це дає можливість зосередитися на дійсно важливих для організації речах.

Виставлення пріоритетів може здаватися очевидним рішенням, однак при порівнянні з традиційним методом, де всі фази роботи фіксовані та чітко визначені, вже стає зрозумілим, що роботи по гнучким методологіям будуть ефективніше в контексті часу виконання завдань.

2. Управління часом. Agile проєкти є обмеженими в часі, а на кожен етап виділяється фіксована кількість часу. В поєднанні з вмінням пріоритизувати задачі, встановлення часових рамок є прагматичним

рішенням, щоб уникнути повернення до недостатньо якісних компонентів проекту.

3. Співпраця. Гнучка робота вимагає тісної співпраці між бенефіціарами та командою проекту. Лише за високого рівня взаємодії комунікація є достатньо ефективною для надання вигідних рішень.
4. Розширення можливостей команди. При роботі за гнучкими методологіями наділяємо членів команди можливістю самостійно приймати рішення, не звертаючись до керівництва, а опираючись на професійні власні знання та досвід. Тобто ми повністю усуваємо мікроменеджмент. Робота в гнучкому середовищі є швидкою, і можна досягнути швидкого прогресу лише якщо члени команди мають повноваження, навички та бажання приймати правильні рішення в своїх командах [9, с.16].

Звичайно, гнучкість полягає в більше ніж вказаним чотирьом елементам, однак вони є базовими для досягнення ефективної роботи в мінливому середовищі.

Отож, Agile чудово підходить для проєктів, в яких:

- співробітники мають тісні робочі взаємини з безпосереднім особистісним спікуванням;
- прогрес в роботі може відбуватися через короткострокові, повторювані, поступові зусилля;
- працівники можуть повторювати дії, поки роботу не буде виконано належним чином;
- команди можуть самоорганізовуватися щодо того, коли і які компоненти роботи виконувати [4,с.152];
- на старті проєкту є лише загальне уявлення про його результат;
- зацікавлені сторони та/або замовник потребують або хочуть залучення на кожному етапі;
- має значення швидкість реалізації проєкту;
- бюджет є чітко обмеженим.

Зважаючи на характеристики традиційної каскадної методології та філософії Agile, можемо виокремити ключові їх відмінності.

Отож, в таблиці 1.1 розглянемо ключові відмінності традиційних та гнучких методологій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційних та Agile методологій

Традиційні методології	Agile методології
Процес безперервний	Процес послідовний
Чітка структура проєкту	Структура проєкту може бути змінена
Проектна документація чітка та максимально деталізована	Проектна документація містить попередні оцінки
Технологія виконання проєкту чітко визначена	Технологія виконання проєкту може змінюватися
Невеликі зміни є можливими	Проект знаходиться в середовищі постійних змін
Нечасті зустрічі з замовником	Постійно на зв'язку з замовником
Мультифункціональна команда	Самоорганізація команди
Високий авторитет керівника проєкту	Авторитет керівника проєкту є менш важливим

Джерело: складено автором за [10, с.7]

Варто зазначити, що каскадна методологія управління проєктами не є єдиною серед сім'ї традиційних методологій, однак вона є найпопулярнішою та класичною. Серед сім'ї гнучких методологій є декілька, що здобули велику прихильність в професійному колі проєктних менеджерів та показали високу ефективність при їх використанні. До них відносяться:

- SCRUM
- Kanban
- Scrumban
- eXtreme programming (XP)
- Adaptive project framework (APF)
- Crystal

- Future driven development (FDD)
- Dynamic system development method (DSDM) [4, с.152]

та інші. Перелік не є повним, адже з часом розробляються нові Agile-практики. Вони всі мають свої переваги і їх ґрунтовне дослідження виходить за межі обсягів та академічних інтересів нашої роботи.

Вибір методології, яку найкраще використовувати для конкретного проєкту, є індивідуальним рішенням і, на нашу думку, варто проаналізувати проєкт за окремими факторами. В таблиці 1.2 розглянемо фактори, що впливають на вибір методів роботи з проєктом.

Таблиця 1.2

Вибір методології роботи над проєктом

№	Фактор	Традиційна	Гнучка
1	Технічні вимоги до результату проєкту є визначеними та стабільними	X	
2	Часте внесення змін до проєкту потребує від команди швидкої реакції та гнучкості		X
3	Замовник хоче бачити конкретний результат після завершення проєкту	X	
4	Замовник бажає бачити проміжні результати та вносити правки		X
5	Більшість членів команди не мають можливості постійно взаємодіяти	X	
6	Всі члени команди можуть активно спілкуватися між собою		X
7	Є потреба в ієрархії управління	X	
8	Всі члени команди є самостійними та вмотивованими		X
9	Строге документування процесів	X	
10	Простий документообіг		X
11	Для реалізації змісту проєкту ми можемо керувати часом та бюджетом	X	
12	Для збереження часових та бюджетних рамок ми можемо впливати на зміст проєкту		X

Джерело: зроблено автором

Отже, якщо проєкт по своїм характеристикам має більше спільного з непарними пунктами таблиці 1.2, то доцільно використовувати традиційні методології, зокрема каскадну. Якщо під характеристики проєкту більше

підходять парні пункти таблиці 1.2, то доцільно використовувати гнучкі методології.

Існують проекти, в яких важко визначити необхідну методологію на самому початку. Окрім того, не завжди прописані на папері графіки та умови справджуються в процесі практичної реалізації проекту.

Пол Дж.Філдінг стверджує: “Майже будь-який проект більш-менш суттєвого обсягу та складності майже напевно не впишеться з легкістю в жодну із запропонованих методологій”[4, с.154].

На практиці можна розглядати кожен частину/підрозділ проекту як окремий міні проект, який потребуватиме індивідуального підходу. Якщо певна частина проекту не вписується в загальну методологію, то до неї можна застосувати іншу модель або концепцію. Успішний менеджер проектів повинен використовувати усі інструменти, що має в своєму розпорядженні, і, якщо певна техніка в конкретному випадку не діє, то потрібно її замінити. Такий змішаний підхід часто є найпотужнішою моделлю життєвого циклу проекту [4, с.154].

Отже, існує багато методологій роботи з проектами, однак їх можна поділити на традиційні та Agile напрями. Перш ніж починати роботу над проектом варто проаналізувати, яка саме методологія найкраще підійде до певного проекту, а також розглянути доцільність комбінування різних методологій на певних стадіях проекту, якщо це буде сприяти збільшенню ефективності та оптимізації роботи команди.

1.3. Виклики та особливості проектного менеджменту в маркетинговій сфері

В нашому дослідженні ми зосередимо свою увагу на проектному менеджменті саме в маркетинговій сфері та дослідимо ефективність управління портфелем проектів маркетингової агенції.

Перш за все виокремимо характерні особливості проектів в цій сфері:

1. Унікальність, неповторність умов, новизна або інноваційність результату (може бути як характеристикою проєкту в цілому, так і окремих його складових) [11, с.42].
 2. Творчий характер діяльності, адже маркетингові проєкти зазвичай вимагають творчого підходу, наприклад, в розробці маркетингових стратегій, плану рекламних кампаній та опрацювання рекламних матеріалів.
 3. Великий фокус на бажання клієнта. Тісна комунікація з замовником є важливою для того, щоб команда могла рухатися з реалізацією проєкту, адже без погодження замовника на проміжних етапах є великий ризик незадовільний результат. Це пов'язано зокрема з суб'єктивністю сприйняття дизайнерської роботи та, в цілому, творчих ідей.
 4. Поступове уточнення. На кожному кроці проєкту відбувається уточнення наявної інформації і змісту майбутніх робіт та заходів [11, с.42].
 5. За маркетинговими проєктами рідко стоять вимірювані результати. Частіше замовник має загальне уявлення про кінцевий результат, або ж має проблему в своєму бізнесі і хоче покращити стан справ за допомогою маркетингових інструментів.
 6. Обмежені ресурси проєкту. Найчастіше проєкти мають обмежені бюджети, технічні можливості, людський потенціал.
 7. Комплексність проєкту і розмежування з іншою діяльністю компанії, що означає враховувати всі внутрішні і зовнішні фактори, які прямо або опосередковано впливають на розвиток і результати проєкту, керувати всіма його сферами.
 8. Особлива організація виконання проєкту, необхідна для складних і важливих проєктів.
 9. Особи, що керують проєктом – керівник і команда проєкту [11, с.43].
- Зважаючи на зазначені особливості, доцільно використовувати гнучкі методології в сучасній маркетинговій діяльності.

Agile-маркетинг - це підхід до маркетингу, що прийшов з Agile розробки [12, с.268]. Він має ряд цінностей та переваг, порівняно з традиційним маркетингом.

Першою перевагою є швидке реагування, адже, зважаючи на сучасний стан економіки країни та воєнні дії, швидке реагування на зміни є важливішим за проходження попереднього плану. Замість великих бізнес-планів, що мають місце при традиційному маркетинговому підході, наразі більш цінною є здатність формувати цілі на менші проміжки часу (наприклад місяць/квартал) та адаптивність до змін, вміння змінювати пріоритети.

Другою значною перевагою є те, що команда працює в швидких циклах (інтераціях) замість тривалих кампаній. При традиційному маркетинговому підході зазвичай плануються кампанії від 3 до 12 місяців і по їх завершенню можна оцінити результати. В Agile-маркетингу, плануючи стратегії на менші періоди, команда може висувати певні гіпотези, проводити тести вимірювати результати одразу та, як наслідок, давати більш точні прогнози та задовільні результати за короткі проміжки часу. Таким чином, цінність полягає ще й в тестуванні й фактах, що висувуються замість думок та гіпотез. Перевірка гіпотез і реальні дані важливіше думок і умовностей. Agile маркетинг не має за мету тривалі попередні дослідження, вивчення чужого досвіду, думки, минулі результати маркетингових активностей, але натомість часті та невеликі експерименти і аналіз результату. Наприклад, згідно Scrum дуже важливим є обрати правильні метрики, а не ті, що створюють ілюзію ефективної роботи, але насправді не призводять до поліпшення бізнесу [12, с.268].

Окрім того, при використанні вказаної методології відбувається тісна співпраця команди замість чіткої ієрархчної моделі керування. При традиційному підході до маркетингу окремі підрозділи компаній часто не контактують один з одним. Маркетологи можуть не спілкуватися з відділом продажів або вищим керівництвом, однак саме при постійному контакті можна швидше знаходити шляхи до розв'язання певних завдань, розставляти

пріоритети, змінювати їх, аналізувати результати діяльності компанії та шукати способи вдосконалення.

Слід також зазначити, що в Agile-маркетингу домінує саме методологія Scrum, вона є найбільш розповсюдженою та чудово працює в згаданих вище умовах маркетингових проєктів. Розглянемо особливості ведення проєктів по Scrum детальніше.

Базово до ключових осіб проєкту відносяться: власник продукту (Product Owner), Scrum-майстер та команда.

Власник продукту — це людина, що володіє баченням кінцевого результату роботи, відповідає за визначення пріоритетів та вимог до кінцевого продукту [13]. Складно знайти більш клієнтоорієнтований підхід, тому що при використанні методу Scrum клієнт («власник продукту») постійно стежить за проєктом на різних стадіях виконання, що сприяє отриманню бажаного результату і максимально знижує ризик взаємонепорозуміння клієнта і компанії [11, с.144].

Scrum-майстер — людина, що дуже добре розуміється на методології, навчає членів команди принципів Scrum та допомагає їм позбавитися всього, що затримує процес.

Команда має складатися з вмотивованих та кваліфікованих людей, що слідує єдиній меті та здатні самоорганізовуватись і самостійно приймати рішення. Найефективніше працюють команди від 5 до 7 людей [2, с.44].

Розберемо основні активності та артефакти, на яких побудована робота по Scrum:

Беклог продукту (Product Backlog) — це список завдань, які потрібно виконати над продуктом. Беклог існує та розвивається протягом усього життєвого циклу продукту — це його дорожня мапа [14, с.270]. Беклог є єдиним та кінцевим орієнтиром для команди в будь-який момент часу. Його постійно оновлює власник продукту. Він консультується з усіма зацікавленими сторонами та командою і оновлює пріоритети (завдання розставляються від найважливішого до менш важливих). Погодження членів команди тут є

критично важливим, адже тільки люди, що дійсно будуть виконувати певну роботу, можуть оцінити її тривалість. Тобто, беклог постійно змінюється та удосконалюється, але він є основним документом, на який команді потрібно опиратися.

Спринт (Sprint) — це короткі ітераційні періоди, під час яких розробляються функціональні частини продукту [13]. Зазвичай тривалість такого періоду 2-4 тижні, адже за цей час вже можна побачити певні досягнуті успіхи функціоналу.

Беклог спринта (Sprint Backlog) — це список завдань, які команда обирає для кожного спринту. Одним зі стовпів Scrum є те, що, якщо команда зобов'язується виконати можливу, на їхню думку, частину роботи протягом певного спринту, беклог блокується [14, с.271]. Не можна додавати або віднімати завдання аж до повного виконання запланованої роботи. Команді слід дозволити працювати автономно.

На зустрічі планування спринту (Sprint Planning Meeting) команда, власник продукту та Scrum-майстер розглядають верхню частину беклогу та прогнозують, яку кількість завдань вони можуть виконати за спринт. Кожного нового спринту слід намагатися збільшити кількість завдань до виконання. Також, обов'язково окреслюється мета спринту — чого саме команда хоче досягнути. Результатом спринту стане готова окрема функціональна одиниця, що є частиною кінцевого продукту, однак може існувати і окремо.

Діаграма згоряння завдань (Burndown Chart) або Scrum-дошка (Scrum Chart) — ці артефакти дозволяють зробити робочий процес повністю прозорим. Scrum-дошка за своїм принципом є доволі простою: має три колонки “Виконати”, “Виконується”, “Виконано”. Історично завдання написані на стікерах, зараз же для цього існують програми. Команда переміщує завдання по Scrum-дошці в міру їх завершення.

Діаграма згоряння завдань же побудована таким чином, що на вертикальній осі позначаються умовні бали для невиконаної роботи, а на вертикальній осі — кількість днів. Кожного дня Scrum-майстер відзначає кількість балів виконаних

завдань. В ідеалі впродовж виконання проєкту має спостерігатись зниження кривої, що вестиме до 0 балів в останній день спринту [14, с.272]. Приклад такої діаграми зображено на рис.1.3.

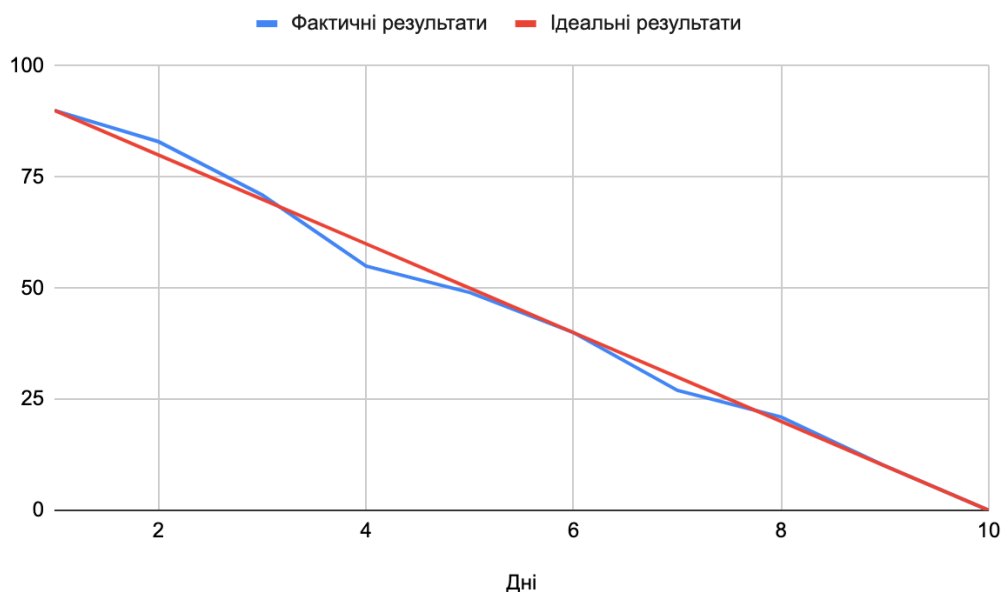


Рис.1.3. Приклад діаграми згоряння завдань

Джерело: зроблено автором

Наступною активністю, яку слід розглянути, є щоденний стендап (Daily Scrum Meeting/ Daily StandUp). Це характерна саме для цієї методології активність — коротка зустріч команди щодня, в той самий час. За Дж.Сазерлендом всі учасники мають коротко відповісти на наступні запитання:

1. “Що ви робили вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?”
2. “Що ви робитимете сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?”
3. “Чи є якісь перешкоди, що заважають вам чи команді досягти мети спринту?”[14, с.273]

Зустріч не повинна займати більше, ніж 15 хвилин.

Огляд спринту (Sprint Review) — зустріч, під час якої члени команди демонструють, чого вони досягли під час спринту. Це відкрита зустріч, на яку

можуть прийти всі зацікавлені сторони і побачити завершений результат роботи — частину продукту.

Ретроспектива спринту (Retrospective) є зустріччю, де команда обговорює, що пройшло добре, а що сталося не так, що можна покращити в наступному спринті. Така зустріч потребує атмосфери довіри та відкритості.

Описані ролі, процеси та артефакти є базовими та описуються в більшості джерел щодо ведення проєктів по методології Scrum, опираючись, в першу чергу, на дослідження Дж.Сазерленда [14]. Scrum є методологією, що часто використовується, і наразі існують деякі додаткові сучасні інструменти, що допомагають Scrum-майстрам в роботі.

Зокрема, для документування ретроспективи часто використовують "Lesson Learned Register" (реєстр вивчених уроків). Це інструмент в проєктному менеджменті, який використовується для збору, документування та аналізу досвіду, набутого під час виконання проєкту. Його основна мета полягає в тому, щоб визначити, які аспекти проєкту були успішними, а які призвели до проблем або викликали вивчення [13] (Додаток В).

Ще одним корисним сучасним артефактом є Change Log. Це документ, який використовується для реєстрації та відстеження всіх змін, які вносяться в проєкт, продукт, систему або інший об'єкт. До його функцій можемо віднести:

1. Відстеження історії змін

Change Log дозволяє детально відстежувати всі зміни, які вносяться в проєкт або продукт. Це робиться систематично та структуровано, що допомагає зберегти повну історію змін і визначити, коли і які зміни були внесені.

2. Підвищення якості і контроль змін

Change Log дозволяє керувати процесом змін, забезпечуючи, що кожна зміна має чітку причину та документацію. Це допомагає уникнути хаосу та неконтрольованих змін, що можуть вплинути на якість проєкту або продукту.

3. Забезпечення комунікації і відповідальності

Change Log вказує автора зміни та відповідальну особу за її впровадження. Це сприяє чіткій комунікації в команді та забезпечує, що всі учасники проєкту розуміють, хто відповідає за кожну зміну.

4. Внутрішній контроль і аудит

Change Log може служити інструментом для внутрішнього контролю та аудиту, допомагаючи перевірити, чи дотримується проєкт або продукт встановлених стандартів і вимог.

Також, наразі практикується залучення до проєктів такої ключової особи як Subject Matter Expert (вузькоспеціалізований експерт). Залучення Subject Matter Experts (SMEs) в проєкт є важливим кроком для забезпечення якості та успішності проєкту. SMEs мають спеціалізовану експертизу і знання в конкретних областях, і їхні внески можуть бути вирішальними для досягнення проєктом успіху.

Отже, зважаючи на специфіку умов, в яких знаходяться проєкти маркетингового спрямування, доцільно використовувати гнучкі методології при роботі з ними. Тому з'явився напрям agile-маркетингу, що має очевидні переваги над традиційними підходами в маркетингових проєктах. Варто виділити методологію scrum, особливістю якої є клієнтоорієнтований підхід. Це найбільш популярна методологія в agile-підходах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПРОЄКТІВ ТА ПРИКЛАДНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОБОТИ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ В МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Аналіз роботи агенції на прикладі портфелю проєктів

Розглянемо портфель, що складається з 7 проєктів, який може реалізувати маркетингова агенція одночасно. Термін дослідження – 2 місяці (40 робочих днів), оскільки за цей період всі проєкти мають бути завершеними, щоб можна було оцінити ефективність управління проєктами та інструменти, що використовувалися.

Перш за все розглянемо ролі на проєктах, щоб відстежити наявні людські ресурси та їх задіяність для кожного проєкту (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Задіяність персоналу в проєктах агенції

Роль/Задіяність на проєкті	1	2	3	4	5	6	7
Проектний менеджер 1							
Проектний менеджер 2							
Менеджер по роботі з клієнтами 1							
Менеджер по роботі з клієнтами 2							
Креативний директор							
Арт-директор							
Стратегія							
Аналітик-таргетолог							
Дизайнер 1							
Дизайнер 2							
Дизайнер 3							
Моушн-дизайнер							
СММ-менеджерка							
Відеомейкер							
Фотограф							
Копірайтер							

Джерело: складено автором

В таблиці 2.2 докладно розписано функціонал обов'язків кожного члена команди.

Перелік функцій, закріплених за певною роллю викладено в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Опис функціоналу працівників агенції

Назва ролі	Опис функціоналу
Проектний менеджер 1	Керування проєктом, управління ресурсами, планування та розподіл завдань, ведення графіку робіт та контроль за процесом, співпраця з командою, спілкування з клієнтами, впровадження scrum
Проектний менеджер 1	
Менеджер по роботі з клієнтами 1	Взаємодія з клієнтами, визначення їх потреб і формування пропозицій, координація комунікацій, збереження лояльності клієнтів, постійна взаємодія з клієнтами по питанням проєкту, призначення зустрічей, вирішення проблем, співпраця з командою.
Менеджер по роботі з клієнтами 2	
Креативний директор	Розробка креативних концепцій, бере участь в розробках стратегій, контент-планів та зйомках
Арт-директор	Направлення та контроль за виконанням дизайн-рішень проєктів
Стратегія	Розробка стратегій бренду, маркетингових планів та аналіз результатів
Аналітик-таргетолог	Аналіз цільової аудиторії, брендів конкурентів та ключових маркетингових показників, ефективності рекламних кампаній та налаштування і оптимізація таргетованої реклами, прописання технічного завдання (ТЗ) дизайнерам для креативів під рекламу
Дизайнер 1	Дизайн логотипів та елементів бренду, підбір фірмових шрифтів та кольорів для створення єдиної візуальної стратегії брендів, адаптація дизайнів на візуальних носіях, вибір дизайн-рішень для стратегій брендів, розробка дизайнів для рекламних кампаній та маркетингових матеріалів
Дизайнер 2	
Дизайнер 3	
Моушн-дизайнер	Створення анімаційних елементів, відеороликів та анімаційних рекламних матеріалів
СММ-менеджерка	Управління акаунтами клієнтів в соціальних мережах, постинг, ком'юніті менеджмент, участь в розробці контент-планів та підбору референсів для зйомок
Відеомейкер	Зйомка та монтаж відеоматеріалів
Фотограф	Фотозйомка, ретуш та обробка фотографій
Копірайтер	Написання текстів, статей, контенту для рекламних постів

Джерело: складено автором

Порядок виконання робіт по всім проєктам викладено в Додатку Г цієї роботи. Нижче розглянемо кожен проєкт з портфелю.

Проєкт 1: брендинг

Замовник: Клієнт 1. Це медичний центр, що не може впоратися з конкуренцією на ринку свого міста. Щоб виділитися з-поміж конкурентів та створити довіру до свого імені вони хочуть зробити повний ребрендинг, що включатиме зміну назви, пропрацювання позиціонування бренду та стратегії

комунікації, створення унікальної дизайн-системи та адаптацію дизайнів на 15 візуальних носіїв. Всі матеріали досліджень мають бути захищені на зустрічі з клієнтом, погоджені ним, та передані клієнту, дизайн-система має бути погоджена, а усі файли з дизайнерськими елементами мають бути готовими для використання клієнтом та його підрядниками для друку/перенесення на візуальні носії.

Строк виконання роботи – 40 робочих днів

Термін реалізації: 1-40 день

Залучені: проєктний менеджер, стратегія, арт-директор, дизайнерка, аналітик, креативний директор, моушн-дизайнер.

Входить: аналітика, позиціонування бренду (key message, tone of voice, візія, місія, цінності бренду, унікальна торговельна позиція (УТП)), комунікаційна стратегія та дизайн айдентика з 15 візуальними носіями.

Ієрархічну структуру робіт по проєкту 1 зображено на рис.2.1.

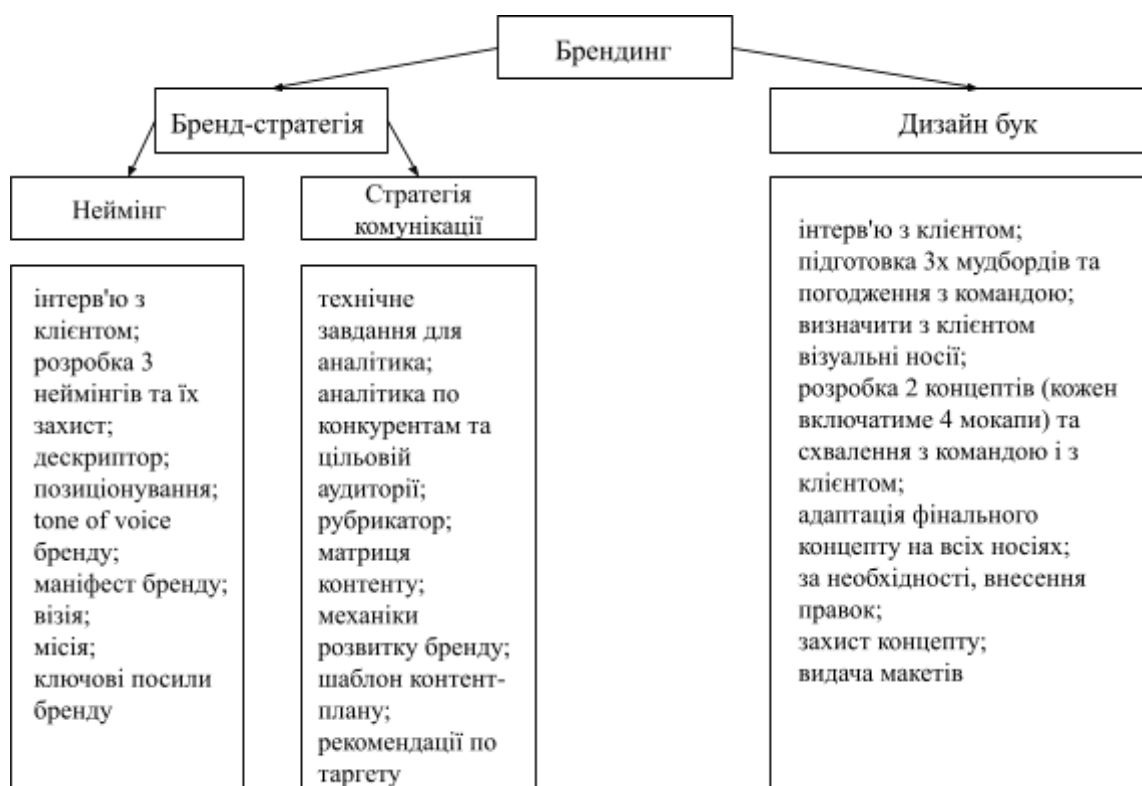


Рис 2.1. Ієрархічна структура робіт для проєкту 1

Джерело: складено автором

Запланований порядок виконання робіт зображено на діаграмі Ганта на рис.2.2.

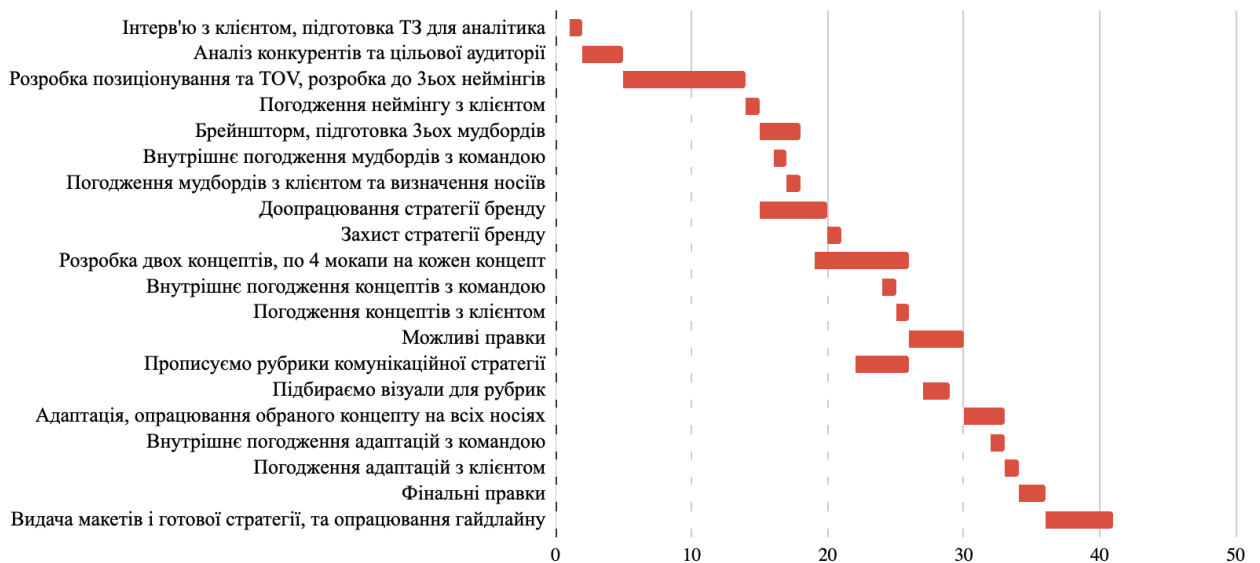


Рис 2.2. Діаграма виконання робіт проекту 1

Джерело: складено автором

Заплановане виконання робіт є послідовним, тобто кожен наступний етап залежить від попереднього. Простежуються частини проекту, етапи котрих можуть перетинатися між собою, адже для цього задіяні різні працівники.

Проект 2: бренд-стратегія

Замовник: Клієнт 2. Це клієнт, що має бізнес, пов'язаний з продажем весільних прикрас в США. Оскільки в США культура весіль є дуже розвинутою, то клієнт хоче змінити позиціонування на преміум-сегмент, щоб заробляти більше. Для цього необхідно змінити назву, позиціонування та побудувати комунікаційну стратегію бренду. Нова назва та матеріали дослідження мають бути схвалені клієнтом та передані йому в форматі онлайн-документу.

Строк виконання роботи – 30 робочих днів

Термін реалізації: 11-40 день

Залучені: проєктний менеджер, аналітик, стратегія, арт-директор, дизайнерка.

Входить: аналітика, позиціонування бренду (key message, tone of voice, візія, місія, цінності бренду, УТП), комунікаційна стратегія.

Ієрархічну структуру робіт по проєкту 2 зображено на рис.2.3.

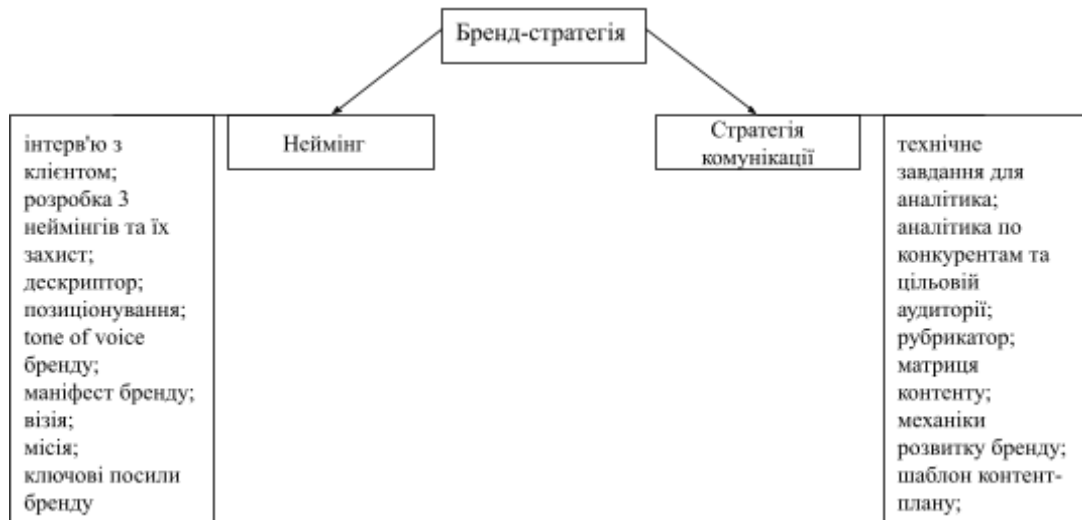


Рис 2.3. Ієрархічна структура робіт для проєкту бренд-стратегії
Джерело: складено автором

Запланований порядок виконання робіт зображено на діаграмі Ганта на рис.2.4.

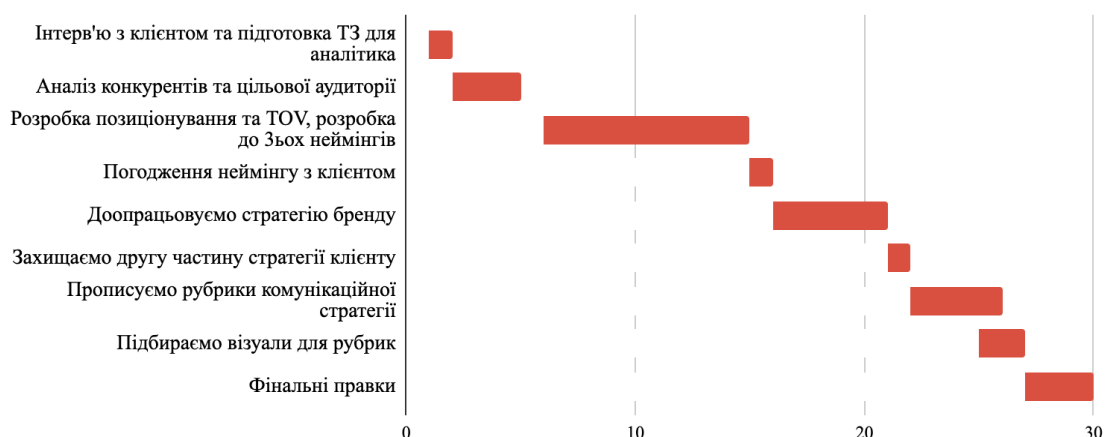


Рис 2.4. Діаграма виконання робіт проєкту 2
Джерело: складено автором

На діаграмі бачимо, що всі завдання реалізуються послідовно, задіяні в роботу працівники залежать від дій один одного.

Проект 3: Дизайн бук

Замовник: Клієнт 3. Це велика українська будівельна компанія. Компанія має давню історію та гарну репутацію на ринку. Вони вважають, що айдентика їх бренду є застарілою та не відповідає статусу, який вони здобули за ці роки. Необхідно створити нову дизайн-систему бренду, що включатиме дизайн лого, підбір фірмових шрифтів та кольорів, адаптацію дизайну на 15 візуальних носіїв. Матеріали мають бути погоджені клієнтом та бути передані готовими файлами, що можуть надалі використовуватися для друку/перенесення на візуальні носії.

Строк виконання роботи – 25 робочих днів

Термін реалізації: 1-25 день

Залучені: проєктний менеджер, арт-директор, моушн-дизайнер, дизайнерка, креативний директор.

Входить: розробка айдентики бренду та адаптація на 15 візуальних носіїв

Ієрархічну структуру робіт по проєкту 3 зображено на рис.2.5.

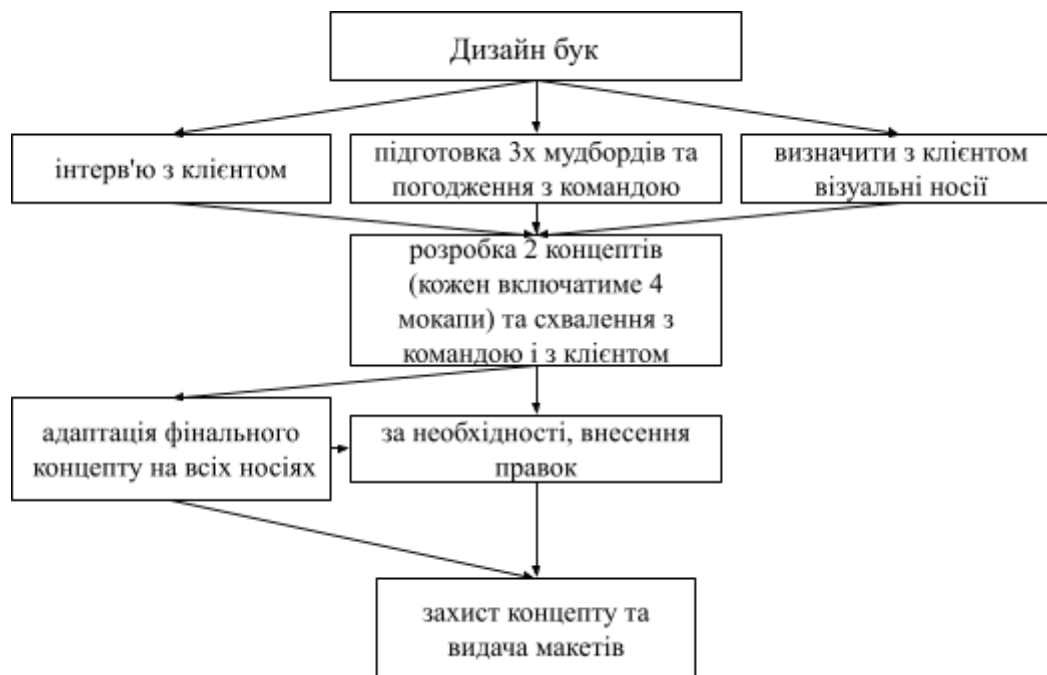


Рис 2.5. Ієрархічна структура робіт для проєкту 3

Джерело: складено автором

Порядок виконання робіт графічно зображено на діаграмі 2.6.



Рис 2.6. Діаграма виконання робіт проекту 3

Джерело: складено автором

В цьому проєкті основним виконавцем є дизайнер, інші працівники лише ситуативно можуть бути задіяними в роботу, тому проєкт чітко поділено на етапи, а також враховано час на внесення додаткових правок від замовника.

Проект 4: Експрес-брендинг

Замовник: Клієнт 4. Це мережа шкіл для вивчення іноземних мов. Клієнт працює в висококонкурентному середовищі і має застарілий дизайн, не має бренд-носіїв. Щоб не поступатися конкурентам, потрібно оновити дизайн бренду та адаптувати його на 3 візуальні носії. Дизайнерські матеріали мають бути схвалені клієнтом та бути готовими для використання.

Строк виконання роботи – 15 робочих днів.

Термін реалізації: 1-15 день

Залучені: проєктний менеджер, дизайнерка, арт-директор, креативний директор.

Входить: розробка логотипу, підбір шрифтів, кольорів та дизайн 3 візуальних носіїв на вибір клієнта.

Ієрархічну структуру робіт по проєкту 4 зображено на рис.2.7.



Рис 2.7. Ієрархічна структура робіт для проєкту 4

Джерело: складено автором

Запланований порядок виконання робіт зображено на діаграмі на рис.2.8.

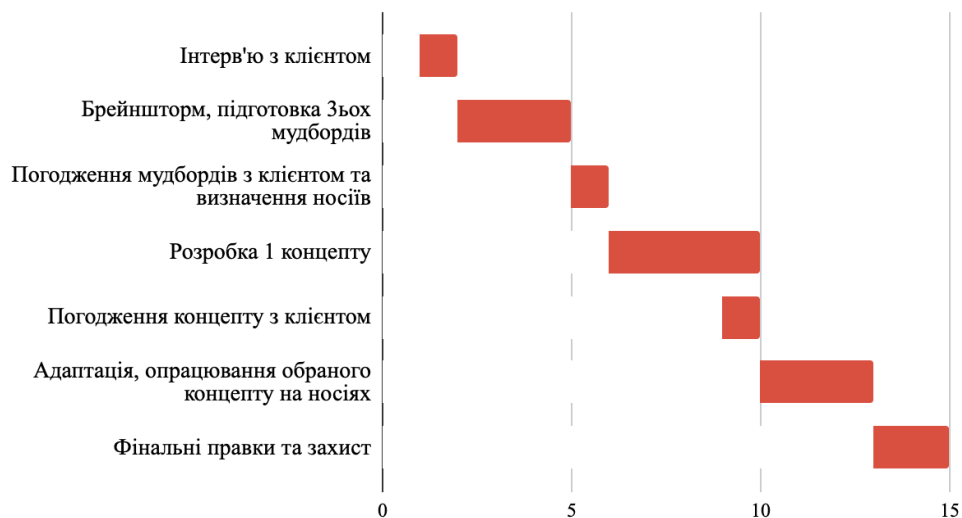


Рис 2.8. Діаграма виконання робіт проєкту 4

Джерело: зроблено автором

Аналогічно до попереднього проєкту, основне навантаження по проєкту лягає на одну людину, тому всі кроки послідовні.

Проект 5: Підготовка та ведення СММ (2 місяці)

Замовник: Клієнт 5. Це німецький бренд доглядової косметики, що займається продажем своїх товарів в багатьох країнах світу. Бренд тільки прийшов на ринок України і хоче просуватися в соціальних мережах. Метою ведення СММ є створення середовища однодумців, які розділяють цінності бренду, підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів продукції. Має бути створено 20 унікальних публікацій в форматі постів для соціальних мереж та 60 унікальних тимчасових публікацій stories, що включають фото- та відеоконтент. Щомісяця клієнту надаються звіти з його охопленнями в соціальних мережах.

Строк виконання роботи – 20 робочих днів на місяць

Залучені: проєктний менеджер, стратегія, арт-директор, креативний директор, дизайнерка, моушн-дизайнер, СММ-менеджерка, відеомейкер, фотографія, копірайтер, таргетолог.

Входить: розробка контент-плану, підготовка фото/відео матеріалів, моушн/3Д графіка, копірайт, налаштування таргетованої реклами.

Проєкт 6: Підготовка та ведення СММ (2 місяці)

Замовник: Клієнт 6. Велика міжнародна компанія-виробник кави та чаю, що має в Україні представленим портфель брендів, що вільно продається в магазинах та супермаркетах. Така компанія розглядає соціальні мережі як додаткове середовище для реклами. Також вони прагнуть залучити покупців серед молодшої аудиторії. Має бути створено 9 унікальних публікацій в форматі постів для соціальних мереж та 40 унікальних тимчасових публікацій stories, що включають фото- та відеоконтент. Щомісяця клієнту надаються звіти з його охопленнями в соціальних мережах.

Строк виконання роботи – 20 робочих днів на місяць

Залучені: проєктний менеджер, стратегія, арт-директор, креативний директор, дизайнерка, моушн-дизайнер, СММ-менеджерка, відеомейкер, фотографія, копірайтер, таргетолог.

Входить: розробка контент-плану, підготовка фото/відеоматеріалів, моушн/3Д графіка, копірайт, налаштування таргетованої реклами.

Оскільки проекти 5 та 6 відрізняються лише обсягом робіт та більшість задіяних працівників беруть участь в обох проектах, то розглянемо їх спільну ієрархічну структуру на рис.2.9.

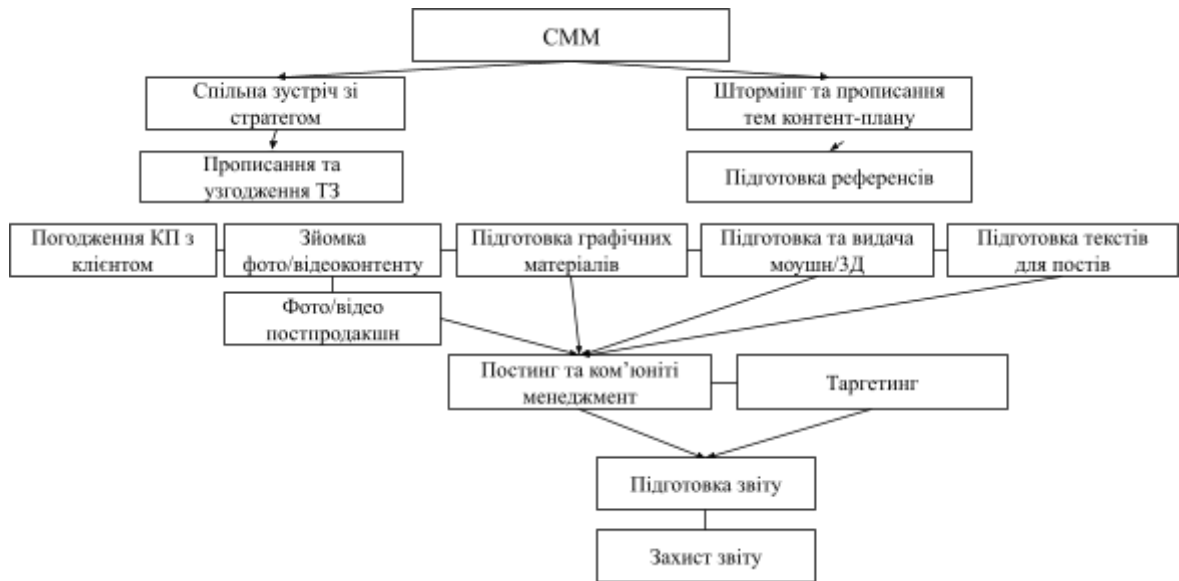


Рис 2.9. Ієрархічна структура робіт для проектів 5,6

Джерело: зроблено автором

Відповідно до обсягів та порядку виконання робіт розглянемо діаграму Ганта, що є спільною для обох проектів (рис.2.10).

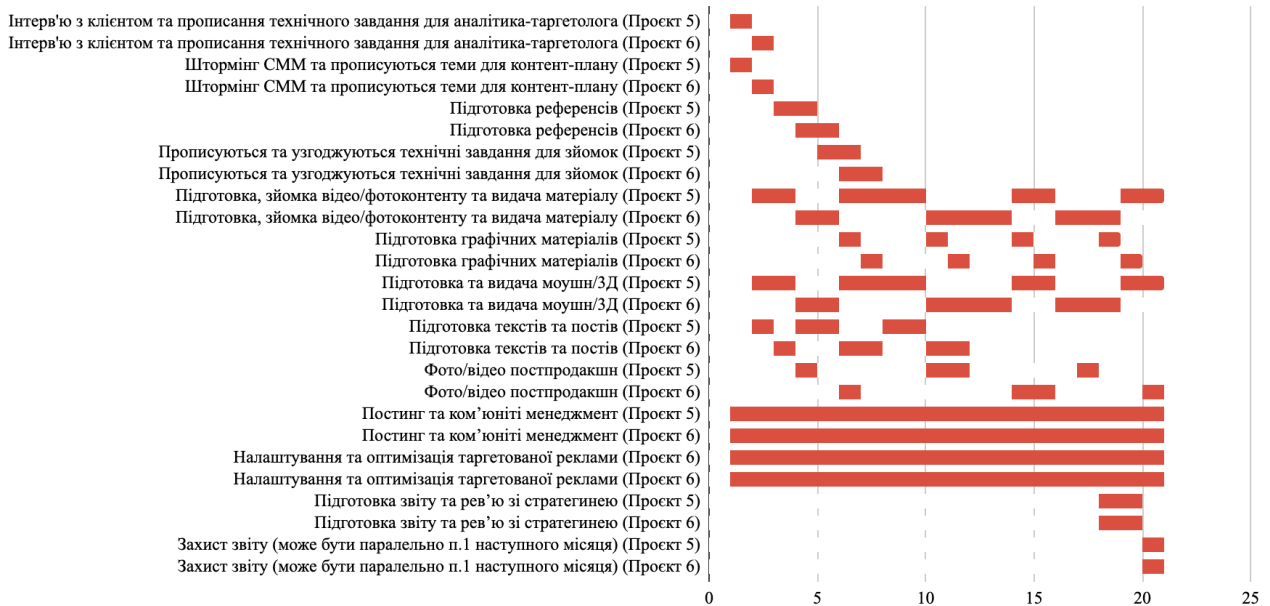


Рис. 2.10. Діаграма виконання робіт проектів 5,6

Джерело: зроблено автором

Проекти по веденню СММ є дуже складними і потребують постійної взаємодії команди і злагодженості дій. Оскільки проєктів в команди 2, то максимально використовується час кожного працівника відділу СММ. Якщо кроки 1-4 та 10-12 можуть перетинатися, адже хоча вони і задіюють однакових працівників, але не займають увесь робочий день, то в жодному випадку не можуть перетинатися між собою процеси виробництва контенту: в дні зйомок креативний директор, фотограф та відеомейкер фізично пересуваються на локації зйомок, тому поєднання роботи в ці дні є неможливим. Задіяні до проєктів дизайнер, моушн-дизайнер та копірайтер мають залежати від виробництва контенту, тому їх діяльність по кожному проєкту також поділена на короткі періоди. Виробленого за ці періоди контенту повинно вистачати для публікацій, відповідно до затвердженого контент-плану.

Проект 7: Стратегія комунікації

Замовник: Клієнт 7. Це новий готель в Польщі, про який ще не знають туристи. Щоб залучити клієнтів їм слід правильно побудувати комунікацію бренду. Вони не знають як і про що комунікувати, тому кінцевим продуктом буде стратегія комунікації. Матеріали дослідження мають бути захищені перед клієнтом та передані йому в форматі онлайн-документу.

Строк виконання роботи – 20 робочих днів

Термін реалізації: 17- 36 день

Залучені: проєктний менеджер, стратегія, аналітик, арт-директор, дизайнерка.

Входить: аналітика акаунту та конкурентів, key message, ton of voice та рубрикатор, підбір візуалів для рубрик, матриця контенту, механіки розвитку бренду, шаблон контент-плану.

Ієрархічну структуру робіт по проєкту 7 зображено на рис.2.11.



Рис 2.11. Ієрархічна структура робіт проекту 7

Джерело: зроблено автором

Запланований порядок виконання робіт зображено на діаграмі на рис.2.12.

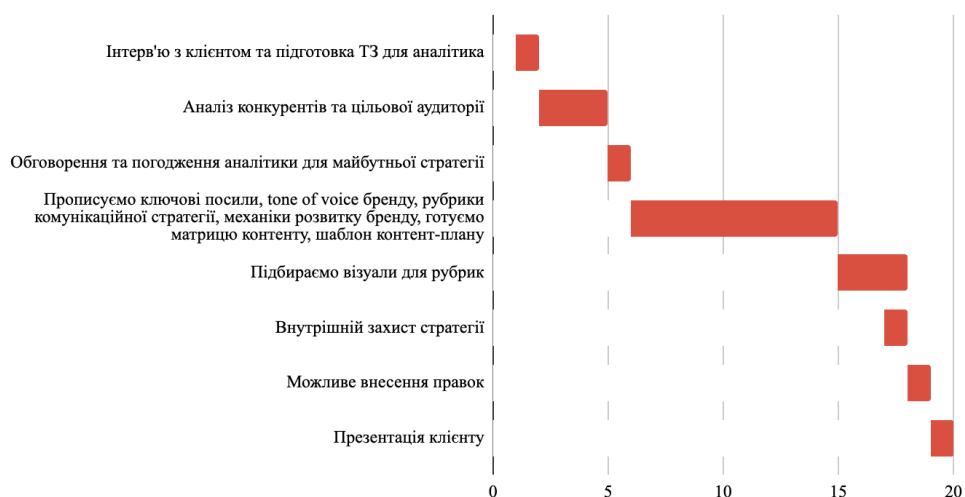


Рис. 2.12. Діаграма виконання робіт проекту 7

Джерело: зроблено автором

В цьому проекті також спостерігаємо залежність працівників від роботи один одного, тому всі дії виконуються послідовно.

На рис.2.13 розглянемо проекти агенції по термінах їх реалізації, щоб зрозуміти загальну кількість паралельних процесів.

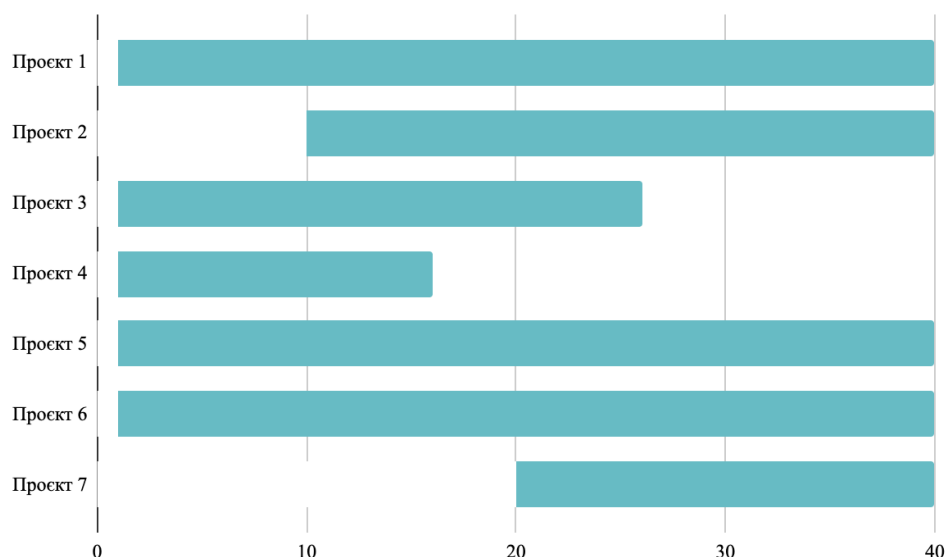


Рис. 2.12. Портфель проєктів агенції в днях реалізації

Джерело: зроблено автором

Отож, агенція працює в умовах обмеженості ресурсів, зокрема кожна послуга обмежена по часу, бюджетах та людських ресурсах

Відповідно до даних, наведених в Таблиці 2.1., варто відзначити досить раціональний розподіл навантаження на команду дизайнерів та команду виробництва контенту (СММ-менеджерка, відеомейкер, фотограф, копітайтер). Також, проєктні менеджери та менеджери по роботі з клієнтами, які зазвичай досить глибоко занурені у внутрішні проєкти команди, цілком можуть вести декілька паралельних проєктів одночасно, це часта практика навіть для великих компаній. Очевидно, що до багатьох проєктів залучені креативний та арт-директор, оскільки необхідна їхня експертна думка. Також досить велике навантаження мають стратег та аналітик-таргетолог, що пов'язано зі специфікою роботи агенції, адже стратегія та аналітика – це те, на чому будується робота агенції маркетингового спрямування.

На додачу, варто зазначити, що результат кожної послуги є чітко визначеним та задокументованим, за кожним членом команди чітко закріплені функції.

2.2. Впровадження сучасних гнучких методів в управлінні проєктами агенції

На основі наданої інформації про проєкти агенції можемо виділити такі основні їх ознаки:

- 1) наявна достатня обізнаність та доступ до необхідної інформації про мету, завдяки чому є можливість розробити досить конкретизовані вимоги, але в межах більшості проєктів є творчий елемент, що може бути важко контролювати, і через це на старті проєкту може бути переважно загальне уявлення про його результат;
- 2) є часткова обізнаність щодо того, які ресурси знадобляться, щоб виконати компоненти проєкту;
- 3) наявні приклади реалізації/ шаблони реалізації подібних проєктів (з досвіду роботи агенції);
- 4) кроки реалізації проєкту мають свою послідовність, але частим є паралельне виконання завдань по проєктам, якщо до нього задіяні різні співробітники;
- 5) співробітники мають тісні робочі взаємини з безпосереднім особистісним спілкуванням;
- 6) прогрес в роботі може відбуватися через короткострокові, повторювані, поступові зусилля;
- 7) замовник має бути залученим на основних етапах проєктів, адже часто проєкти не можуть рухатися далі без погодження замовника;
- 8) має значення швидкість реалізації проєкту;
- 9) бюджет є чітко обмеженим в межах заздалегідь погодженої ціни, що прописана в прайсі;
- 10) частина замовників є іноземцями або іноземними компаніями, тому команда повинна підлаштовуватися під інший менталітет.

Отож, серед виділених ознак більшість пунктів описують умови, за якими доречним буде застосування agile-підходів, але висновок не є однозначним.

Звернімося до таблиці 1.2, в якій описані умови вибору певної методології для роботи над проєктами та проаналізуємо умови, яких реалізує проєкти агенція, за заданими в таблиці характеристиками. Результати відзначені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вибір методології роботи над проєктами агенції

	Фактор	Традиційна	Гнучка
1	Технічні вимоги до результату проєкту є визначеними та стабільними		
2	Часте внесення змін до проєкту потребує від команди швидкої реакції та гнучкості		X
3	Замовник хоче бачити конкретний результат після завершення проєкту	X	
4	Замовник бажає бачити проміжні результати та вносити правки		X
5	Більшість членів команди не мають можливості постійно взаємодіяти		
6	Всі члени команди можуть активно спілкуватися між собою		X
7	Є потреба в ієрархії управління		
8	Всі члени команди є самостійними та вмотивованими		X
9	Строге документування процесів	X	
10	Простий документообіг		
11	Для реалізації змісту проєкту ми можемо керувати часом та бюджетом		
12	Для збереження часових та бюджетних рамок ми можемо впливати на зміст проєкту		X

Джерело: зроблено автором

Таким чином, найбільш доречним в роботі агенції буде застосовувати гібридні методи: при збереженні чітких графіків та веденні строгої документації і звітуванню по кожному окремому проєкту, робота в мультипроєктному середовищі потребує гнучкості та креативності від усіх працівників, а також раціонального використання обмежених ресурсів.

Розглянемо, як агенція впроваджує елементи agile-філософії в управління проектами, зокрема елементи з методології scrum.

1. Ролі в управлінні проектами

До проектів залучені менеджери по роботі з клієнтами – це люди, що несуть на собі обов'язки ролі власника продукту, відповідно до класичного опису ролей по scrum. Адже саме менеджери по роботі з клієнтами в агенції комунікують зі стейкхолдерами та стежать за тим, щоб всі в команді розуміли цілі й завдання, поставлені клієнтом [15].

Проектні менеджери агенції (ця роль не передбачена в базовій scrum-команді) виконують обов'язки керівників проектів та, саме в агенції, робота якої досліджується, частково беруть на себе обов'язки scrum-майстра, тобто людини, що є відповідальною за впровадження scrum-методології в проект, навчає людей гнучкості та сприяє ефективності роботи команди. В контексті дослідження варто зазначити, що ролі менеджера проекту та scrum-майстра не є ідентичними чи взаємозамінними [16]. Scrum-майстер, на відміну від менеджера проекту, не керує бізнес-кейсом, змінами проекту, ризиками, проектними планами тощо. Однак, спільним для обох ролей є активна комунікація з усіма учасниками, лідерство та організація. Варто також зазначити, що проектні менеджери агенції виконують ролі саме лідера-слуги, тобто вони усіляко сприяють просуванню проекту та намагаються усунути перешкоди, що заважають команді досягати цілей. Такий тип лідерства характерний саме для scrum-майстрів [17]. В невеликих колективах можлива подібна ситуація, коли менеджер виконує роль scrum-майстра, але це діє саме тоді, коли менеджер дуже добре розуміється на методології та здатен нести роль не тільки керівника, але і вчителя та помічника для своєї команди.

Згідно scrum кількість працівників в команді проекту має становити максимум 9 людей, адже чим більше команда, тим важче нею керувати [14, с.78]. В команді працюють 16 людей (разом з менеджерами), однак, завдяки продуманому розподілу проектів між ними, вдалося створити дві основні

команди, що спеціалізуються на певній діяльності. Розглянемо схему на рис.

2.13.

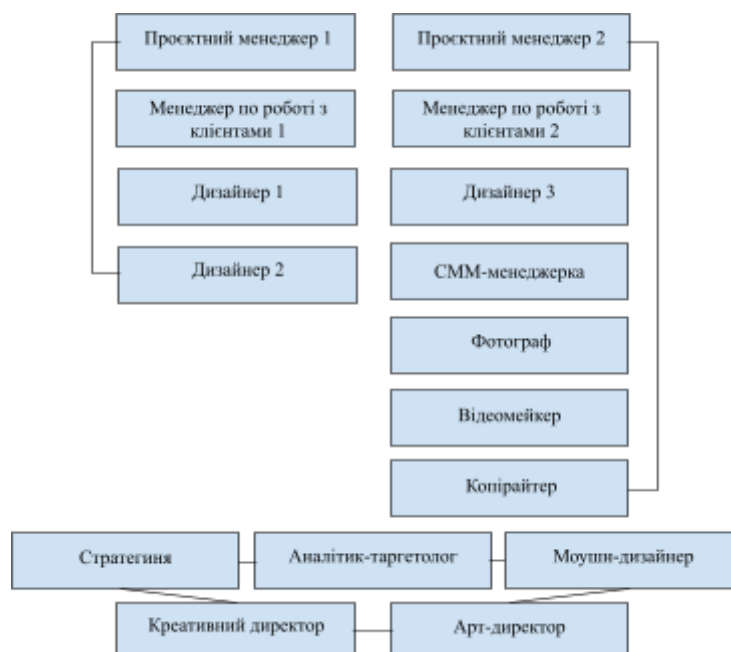


Рис.2.13. Поділ працівників агенції на команди

Джерело: складено автором

Важливо відзначити, що на рис.2.13 ролі членів команди після “менеджера по роботі з клієнтами” записані в довільному порядку. Таким чином, враховуючи що 5 працівників агенції ситуативно є задіяними в проєктах обох менеджерів, команда кожного менеджера має 7-10 людей. Відповідно до Таблиці 2.1 в кожному проєкті задіяно від 3 до 10 працівників команди. Найбільш складними проєктами є Проєкти 5 та 6, а саме “Підготовка та ведення СММ” та для їх реалізації має бути задіяною команда з 10 людей.

Відповідно до scrum, команда має складатися з вмотивованих та професійних людей, що мають високу автономність на роботі та не потребують мікроменеджменту, який, за методологією scrum, тільки шкодить проєкту та затягує його терміни. Працівники агенції не мають чіткої ієрархії, тут вітається співпраця, а не пряме підпорядкування, тому креативний директор та арт-директор працюють на рівних з іншими членами команди, спілкування

переважно відбувається в форматі радництва, але все ж їх залучають для погоджень на проміжних етапах проєктів.

2. Спринти

Оскільки агенція працює над невеликими по тривалості проєктами, то зручно розподіляти завдання на тижневі спринти. Тривалість всіх проєктів агенції становить від 15 до 40 робочих днів (див.рис.2.12); таким чином, всі проєкти агенції будуть опрацьовані за 3-8 спринтів. Наприклад, в таблиці 2.4 наведений беклог спринта 1 агенції для обох команд.

Таблиця 2.4

Беклог спринта 1

Проектний менеджер 1 та менеджер по роботі з клієнтами 1	Проектний менеджер 2 та менеджер по роботі з клієнтами 2
Інтерв'ю з клієнтом та підготовка ТЗ для аналітика (Проект 1) Інтерв'ю з клієнтом (Проект 3) Інтерв'ю з клієнтом (Проект 4) Аналіз конкурентів та цільової аудиторії (Проект 1) Брейншторм та підготовка 3-ох мудбордів для клієнта (Проект 3) Брейншторм та підготовка 3-ох мудбордів (Проект 4) Внутрішнє погодження мудбордів з командою (Проект 3) Погодження мудбордів з клієнтом та визначення носіїв (Проект 4) Стратег бере в роботу розробку позиціонування бренду (Проект 1)	Постинг та ком'юніті менеджмент, відповідно до затвердженого раніше контент-плану (Проекти 5,6) Налаштування та оптимізація таргетованої реклами (Проекти 5, 6) Інтерв'ю з клієнтом та прописання технічного завдання для аналітика-таргетолога (Проект 5) Інтерв'ю з клієнтом та прописання технічного завдання для аналітика-таргетолога (Проект 6) Штормінг СММ та прописуються теми для контент-плану (Проект 5) Штормінг СММ та прописуються теми для контент-плану (Проект 6) Підготовка референсів (Проект 5) Підготовка 50% референсів (Проект 5) Підготовка, зйомка відео/фотоконтенту та видача матеріалу за 2 знімальні дні (Проект 5) Фото/відео постпродакшн (Проект 5) Підготовка, зйомка відео/фотоконтенту 1 знімальний день (Проект 6) Підготовка та видача 40% моушн/3Д (Проект 5) Підготовка та видача 20% моушн/3Д (Проект 6) Підготовка 40% текстів та постів (Проект 5) Підготовка 20% текстів та постів (Проект 6)

Джерело: складено автором

Оскільки в агенції поділяють роботу на мінімальні спринти, то раз на тиждень відбувається зустріч команди, що поєднує в собі огляд завершеного спринта та планування наступного спринта. Заплановані активності додано до переліку зустрічей (Таблиця 2.5).

Заплановані зустрічі команди за період дослідження

Заплановані зустрічі	№ робочого дня
Планування спринта	1
Планування спринта/ огляд спринта	6
Планування спринта/ огляд спринта	11
Планування спринта/ огляд спринта	16
Огляд останнього спринта та ретроспектива за місяць/ Планування спринта	21
Планування спринта/ огляд спринта	26
Планування спринта/ огляд спринта	31
Планування спринта/ огляд спринта	36
Огляд спринта/ Ретроспектива за місяць	41

Джерело: складено автором

Зважаючи на гібридні методи ведення проєктів команда все ж орієнтується на затверджений порядок виконання робіт по проєктах (Додаток Б), однак описані процеси є приблизними і, якщо це є можливим, то бажаною є оптимізація роботи з точки зору часу та людського ресурсу.

3. Ретроспектива

Мета ретроспективи — спланувати шляхи підвищення якості та ефективності. Команда перевіряє, як пройшли спринти в контексті управління зацікавленими сторонами, взаємодії, процесів, інструментів тощо: виявляється, які факти ввели в оману, і визначається їх походження, обговорюється, що пройшло добре під час спринту, з якими проблемами команда зіткнулася та як ці проблеми були (або не були) вирішені, визначаються найбільш корисні зміни для підвищення ефективності; впливові зміни мають бути розглянуті якнайшвидше та впроваджені вже в наступному спринті, якщо це є можливим [18, с.10]. В агенції є практика ведення "Lesson Learned Register" (реєстр вивчених уроків). Вказаний документ заповнюється під час ведення проєктів та може бути доповненим під час огляду спринтів та зустрічі по ретроспективі за певний період. В агенції даний документ є відкритим для усіх співробітників.

"Lesson Learned Register" (реєстр вивчених уроків) агенції за 20 днів роботи (1 місяць в ретроспективі) наведено в Додатку А.

Отож, зважаючи на обмежені бюджети та терміни реалізації проєктів, обов'язкове чітке ведення документації та поступовість і взаємозалежність стадій більшості проєктів агенції є необхідність традиційного планування проєктів, однак, беручи до уваги орієнтованість на бажання клієнта, що можуть змінюватися, та високій ступінь задіяності клієнта до проєктів, креативну складову, а також роботу в мультипроєктному середовищі, впровадження гнучких методологій допомагає агенції в організації ефективної роботи в мінливому середовищі. Тому, в агенції використовують гібридні методи ведення проєктів. Зокрема з методології scrum було запозичено: розподіл ролей та культуру управління, поділ завдань на тижневі спринти, ведення беклогу спринтів, зустрічі з планування та огляду спринтів, обов'язкову ретроспективу по роботі агенції раз на місяць та ведення реєстру вивчених уроків. Вказані введені складові допомагають швидше реагувати на зміни, бути гнучкими та покращувати ефективність роботи.

2.3. Ризик-менеджмент та зміни в робочих процесах

З початком життєвого циклу кожного проєкту менеджери та команда мають справу з можливими ризиками. У випадку агенції, працівники якої в будь-який момент часу за досліджуваний період задіяні в 5-6 проєктах, мова йде також про додаткові ризики мультипроєктного середовища.

Корисно оцінювати ризики за такими пунктами: графік, бюджет, якість проєкту, задоволеність клієнтів. В таблиці 2.5 розглянемо основні ризики, що потенційно можуть виникнути, зважаючи на особливості проєктів та роботи агенції.

Список потенційних ризиків в мультипроектному середовищі агенції

Графік	Бюджет
• навантаження по паралельним проектам на деяких членів команди, що може призвести до конфлікту пріоритетів та збою графіків • хвороба або непередбачувані обставини в житті когось з членів команди • довге очікування зворотнього зв'язку від клієнтів • завантажений графік клієнтів і неможливість приєднання до зустрічі • проблеми з пошуком локацій/реквізиту для зйомок • технічні проблеми на зйомках • несприятливі погодні умови • додаткові правки	• невчасна оплата від клієнта • зміни в тарифах постачальників • недооцінка обсягу робіт • недоступність певних видів реквізиту і необхідність покупки дорожчих альтернатив • зміна вартості пального • відрядження за межі міста (додаткові витрати на транспорт)
Якість проекту	Задоволеність клієнтів
• розбіжність результату з очікуваннями клієнта • незадовільний рівень аналітики (конкуренти, цільова аудиторія) • технічні проблеми з дизайном або матеріалами • технічні проблеми з фото/відеоматеріалами • розробка складних/додаткових візуальних носіїв	• неочікувані зміни в побажаннях клієнта • додаткові правки • незадоволеність результатом • виникнення конфліктів з клієнтом (в тому числі непорозуміння через використання іноземної мови/ інший менталітет замовника)

Джерело: складено автором

Досить важко оцінити всі можливі ризики, що можуть виникнути під час ведення проєктів, але до мозкового штурму зі складання основних потенційних ризиків має бути задіяна вся команда, щоб мати можливість передбачити та продумати варіанти вирішення ризикових ситуацій, що можуть виникнути. Наступним кроком є визначення ймовірності виникнення ризику та негативного впливу. Для того, щоб оцінити, наскільки ймовірним є те, що кожен ризик стане реальністю можна скористатися шкалою ймовірності “Висока-Середня-Низька” чи шкалою балів та застосувати її до списку ризиків, визначених завдяки мозковому штурму [3, с.91]. Аналогічно та за цією ж шкалою можемо оцінити потенційний негативний вплив на всі аспекти проєкту у випадку, якщо ризик стане реальністю. Таким чином, можемо побудувати матрицю ризиків (рис.2.14).

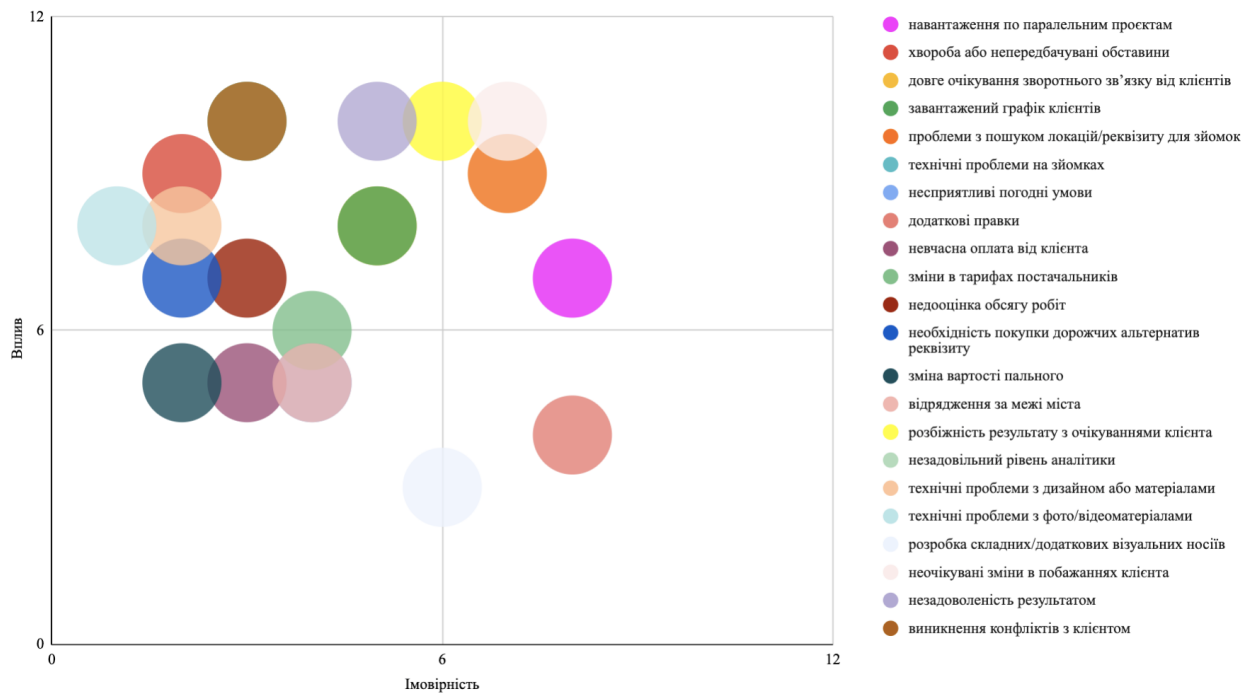


Рис.2.14. Матриця ризиків проектів агенції

Джерело: складено автором

В цій матриці ми умовно визначили ступінь імовірності та впливу раніше описаних ризиків на проекти агенції. Варто звернути особливу увагу на ризики, що знаходяться в верхньому правому квадранті графіку, адже вони мають найбільшу імовірність та вплив на проекти, а саме: навантаження по паралельним проектам на деяких членів команди, що може призвести до конфлікту пріоритетів та збою графіків, проблеми з пошуком локацій/реквізиту для зйомок, неочікувані зміни в побажаннях клієнта та розбіжність результату з очікуваннями клієнта.

Водночас, є досить багато ризиків з високим впливом на проекти агенції, але з невисокою імовірністю виникнення. Вони також потребують уваги, а особливо гнучкості від команди, адже у випадку таких ризиків дуже важливо саме підлаштовуватися під зміни, які виникають в ході роботи.

Також, щоб визначити ризики, на які варто звернути особливу увагу, рахуємо матеріальну шкоду, яку вони можуть заподіяти. В таблиці 2.7 наведена вартість послуг та відповідно вартість 1 робочого дня команди, на основі якої

ми розраховуємо упущену вигоду агенції у випадку затримки по проєктах через обставини, що передбачалися як ризикові.

Таблиця 2.7

Розрахунок вартості 1 робочого дня агенції

Послуга	Вартість послуги	Тривалість роботи (дні)	Вартість 1 дня роботи
Брендинг	8000\$	40	200\$
Бренд-стратегія	4000\$	30	133\$
Дизайн бук	4000\$	25	160\$
Експрес-брендинг	2300\$	15	153\$
Підготовка та ведення СММ (1 пакет)	3300\$	20	165\$
Підготовка та ведення СММ (2 пакет)	1800\$	20	90\$
Комунікаційна стратегія	2300\$	20	115\$

Джерело: складено автором

Таким чином, при роботі в мультипроектному середовищі, чим більше проєктів буде затримуватися через виникнення проблем, що гальмуватимуть роботу, тим дорожчою буде ціна помилки при виникненні певних ризиків. Орієнтовна максимальна матеріальна шкода, що може бути завдана агенції через затримки в роботі над проєктами, порахована в Додатку Д. Обрахунки враховують найгірший сценарій розвитку подій, коли через певні обставини та за умов, що за невиконаного одного етапу неможливо працювати над іншим і команда не може продовжувати роботу по проєктам.

Варто зазначити, що при роботі в такому складному та ризиковому середовищі виключно по традиційним методологіям компанії несуть великі збитки через відсутність гнучкості та простій в роботі.

Для того, щоб запобігти або пом'якшити ризики слід разом з командою продумати:

- 1) як можна запобігти ризику?
- 2) які заходи буде вжито, якщо ризик стане реальністю?

- 3) який момент є точкою запуску (ризик стає достатньо реальним, щоб запустити заходи)?
- 4) хто відповідальний за контроль ризику?

В Додатку Е викладений “Реєстр ризиків” агенції, в якому прописані всі вищезазначені пункти, що свідчить про гарне планування та якісний підхід до управління ризиками. Звичано, неможливо передбачити всі ризики, що можуть виникнути під час роботи над проєктами, однак у випадку агенції постійна робота з типовими проєктами, що є однаковими за структурою, в поєднанні з гнучкими методологіями, здатністю до адаптації та обов’язковою ретроспективою дають змогу ефективно керувати ризиками. Зокрема, огляди спринтів та ретроспектива за місяць допомагають вводити до реєстру ризиків ті пункти, що не розглядалися раніше. Для цього корисним є досвід з "Lesson Learned Register" (Додаток В), про який писали раніше, та Change Log, що використовують для відстеження всіх змін, що вносяться до проєкту.

В таблиці 2.8 викладено зміст Change Log агенції на момент активної роботи над проєктами. Цей документ має бути доступний усім членам команди та описи в ньому мають бути зрозумілими для усіх учасників [19]. Це є важливим для того, щоб усі задіяні в роботі над проєктами мали актуальну інформацію та, щоб робочі процеси були прозорими і зрозумілими для всієї команди [13].

Change Log агенції

№	Проект	Опис	Статус	Пріоритет	Дії	Вплив
1	1	Додатковий аналіз конкурентів у зв'язку з відкриттям нової клініки в місті	В процесі	Середній	Аналітик-таргетолог доопрацює нови аналітику до завершення проєкту	Зміст
2	4	Клієнт попросив створити додаткові дизани після затвердження списку візуальних носіїв	Закрито	Високий	Дизайнер доопрацює дизайни за додаткову плату від клієнта	Бюджет, Графік
3	5	На вимогу клієнта було змінено сценарій зйомки, що потребує іншої локації	Закрито	Високий	Вдалося швидко знайти локацію, що підходить під ТЗ зйомки	Зміст
4	2	Після затвердження нейму клієнт повернувся зі зворотнім зв'язком про важкість вимови нейму носіями англійської мови	Закрито	Високий	Створили анкету-опитувальник, яку поширили серед знайомих американців для того, щоб дослідити їх ставлення до неймів	Графік, Зміст
5	6	Клієнт забажав внести зміни в контент-план, оскільки бере участь в благодійній ініціативі і хоче прокомунікувати про це	В процесі	Високий	Змінюємо контент-план та залучаємо дизайнера і копірайтера для оформлення нових матеріалів	Зміст
6	3	Клієнту не подобається жоден із запропонованих концептів навіть після внесення правок	В процесі	Високий	Клієнт доплачує 10% від вартості послуги і ми розробляємо новий концепт, запрошуємо більш розгорнутий фідбек	Бюджет, Графік
7	5	Дизайнер 3 захворів і не може підготувати матеріали вчасно	Закрито	Середній	Дизайнер 2 вийде на заміну	Людський ресурс

Джерело: складено автором

Вказаний документ допомагає планувати ризики для наступних проєктів, оскільки фактично зміни – це ризики, що стали реальністю. У випадку якщо аналогічні зміни будуть необхідними в наступних проєктах, то команда вже буде готовою до цього та заздалегідь знатиме коли і яких заходів необхідно вжити.

Отож, проєкти завжди мають певні ризики з моменту їх старту і до завершення. Особливу увагу потрібно приділити ризикам при роботі в мультипроєктному середовищі та стежити за тим, щоб за умови настання ризикованої події в одному з проєктів, інші проєкти портфелю не постраждали. Варто займатися плануванням ризиків разом з командою, щоб окреслити всі можливі ризики максимально широко та знайти шляхи їх попередити і подумати над вирішенням ситуації за умови, що ризик стане реальним. Щоб окреслити ризики, на які варто звернути особливу увагу, слід проаналізувати імовірність їх настання, вплив та матеріальну шкоду на проєкти агенції. Якщо

ризика виправдовуються та в проєктах відбуваються зміни, то вони обов'язково заносяться до Change Log, щоб задокументувати зміни, тримати команду в курсі цих змін та переглянути всі зміни в ретроспективному огляді, щоб покращити ефективність роботи агенії в наступних спринтах та проєктах.

РОЗДІЛ 3. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

3.1. Ретроспективний аналіз виконаних проєктів

Ретроспектива — це формальна можливість оцінки й аналізу проведеної роботи. Ретро покриває дуже широкий спектр специфічних цілей, які слід узгодити із ціллю верхнього рівня: виробити кроки для поліпшення процесу й підвищення ефективності роботи команди [20].

Ретроспективний аналіз проєкту є важливою складовою в проєктному менеджменті, оскільки дозволяє менеджеру і команді проаналізувати, що шкодить ефективній роботі команді, що допомагає, та що потрібно покращити.

В ретроспективному огляді обов'язково беруть участь:

- scrum-майстер, щоб модерувати сесію, відповідати за фасилітацію з метою сприяння групової роботи команди, допомогти прийти до результату покращення підходів до роботи;
- product owner, який має бути в курсі підходів команди до роботи та розуміти, як пріоритизувати завдання, щоб команда працювала ефективно;
- всі члени команди проєкту, оскільки кожен має бути задіяний в цій активності, та надавати зрозумілий та чесний зворотній зв'язок [21].

Така зустріч потребує атмосфери чесності та відкритості. Важливо розуміти, що ретроспектива призначена не для того, щоб розбирати проблеми та знаходити винних, а для того, щоб проаналізувати ситуації, що виникли, могли завадити роботі, чого не вистачило для того, щоб робота була ефективнішою, і вжити заходів при роботі над наступними проєктами.

Зараз існує багато сучасних методик, розроблених менеджерами, для того, щоб проводити ретроспективу проєкту. Більшість з них є описаними у вільному доступі і кожен менеджер з командою можуть використовувати ту методику, яка

є для них комфортно та допомагає дійсно покращити робочі процеси з кожним ретроспективним оглядом проєктів.

Розглянемо деякі ретроформати:

1. Оглядовий формат

Це доволі простий та загальний формат ретроспективи, де команда обговорює ключові питання:

- Що пройшло добре?
- Що може бути покращено?
- Яких заходів маємо прийняти?

Оскільки формат простий та зрозумілий, то його можна застосувати в контексті будь-яких проєктів, однак його головним недоліком є те, що можна пропустити якісь болі команди. Зазвичай коментарі команди менеджер виділяє в певні категорії і проводить голосування, які питання є найбільш важливими для обговорення.

2. SWOT-аналіз

Такий ретроформат допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), що мають вплив на команду [22]. SWOT-аналіз робиться разом з командою прямо під час зустрічі.

3. Celebrate learning

Це набір ретроформатів, зосереджених на вивченні уроках та здобутому досвіді. Основою може слугувати lessons learned register, якщо команда веде такий протягом проєкту. Ефективною практикою також є побудова Celebration Grid разом з командою. Як саме будуватиметься Celebration Grid наведено на рис 3.1.



Рис.3.1. Побудова Celebration Grid

Джерело: складено автором за [23]

4. Starfish

“Морська зірка” (Starfish) є вправою, суть якої полягає в тому, щоб розташувати по колу п’ять ключових слів ретроспективного огляду.

- Stop, тобто речі яких команді необхідно позбутися, адже вона гальмують роботу;
- Less, тобто речі, реалізація яких вимагає багато ресурсу команди, але не є настільки ефективною і вартою цих зусиль;
- Keep – це гарна практика, що допомагає команді працювати, щось, що точно потрібно продовжувати робити;
- More є категорією дій або практик, що приносять користь і їх варто застосовувати частіше;
- Start – це нововведення, певні ідеї практик, які варто почати робити, на думку команди, щоб працювати ефективніше.

Ця вправа отримала таку назву через те, що п’ять розташованих по колу слів можна з’єднати між собою фігурою морської зірки, як це показано на рис.

3.2.



Рис.3.2. Вправа “Морська зірка” при проведенні ретроспективи проєктів
Джерело: складено автором за [24]

5. Team Health Radar

Це вправа, що допомагає оцінити різні робочі аспекти. Кожен менеджер може самостійно виділити певні категорії, підготувати запитання по ним та попросити команду оцінити кожен категорію від 1 до 5 балів. Прикладом таких категорій є: Product Health (продукт), Sprint Health (спринт), People Health (команда), Schedule Health (графік). Після цього будується графік (Team Health Radar) та обговорюються критичні пункти. Ця техніка чудово працює для добре спрацьованих команд, та її особливо корисно застосовувати, коли здається, що нічого змінювати не потрібно і все і так добре працює.

Водночас будь-який формат ретроспективи має накладатися на базові атрибути, без яких ретроспектива не буде ефективною, які б формати ретроспективи не були застосовані [24], а саме:

1. Мета зустрічі
2. Таймінг та порядок денний
3. Правила
4. Підготовка
5. Ice breakers
6. Action items

Розглянемо детальніше ретроспективу виконаних проєктів маркетингової агенції, відповідно до ретроатрибутів та методів ретроспективи, що були застосовані.

Мета зустрічі має бути зафіксованою та чітко зрозумілою для всіх, щоб кожен член команди розумів, чого вся команда має дійти в процесі обговорення.

Мета ретроспективи агенції:

- зробити підсумки щодо ефективності роботи з завершеним портфелем проєктів;
- виділити lessons learned;
- провести командний health check;
- виділити нововведення, необхідні для реалізації наступного портфелю проєктів.

Таймінг та порядок денний: зустріч триває близько 2 годин і предметом обговорення є саме портфель проєктів, а не кожен проєкт окремо, адже команда має працювати саме в мультипроєктному середовищі і цього неможливо уникнути, тому необхідно прийти до ефективної роботи при реалізації декількох проєктів одночасно.

В своїй ретроспективі менеджери агенції викривують моделі оглядового формату, lessons learned та team health radar, тому за структурою зустріч поділяється на аналіз lessons learned register, health radar та винесенням і нотуванням відповідей на оглядові питання.

Правила, що діють для всіх працівників агенції, визначають пріоритетними взаємоповагу, чесність та відкритість усіх учасників команди. Голосування здійснюється методом піднятої руки.

Для підготовки до ретроспективи всім членам команди було надано анонімні опитувальники для побудови health radar. Опитувальник містив такі запитання з проханням дати оцінку по 5-бальній шкалі:

Product Health (продукт):

1. Чи були поставлені чіткі цілі продукту, якими ви керувалися під час роботи над проєктами? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)

2. Чи було сформовано бачення кінцевого результату, яким ви керувалися під час роботи над проєктами? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
3. Чи є, на вашу думку, кінцевий результат кожного проєкту найкращим результатом, якого могла б досягнути команда? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
4. Чи можемо виділити зміни чи вдосконалення для підвищення "здоров'я" продукту в майбутньому? (5 балів - зовсім ні; 0 балів - точно так)

Sprint Health (спринт):

5. Чи було чітко визначено завдання та цілі для кожного спринту? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
6. Чи були виконані всі завдання, заплановані на кожний спринт? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
7. Чи виявлялися проблеми або перешкоди, які заважали досягненню мети кожного спринту? (5 балів - зовсім ні; 0 балів - точно так)
8. Чи здійснювалися регулярні зустрічі для оцінки прогресу та обговорення можливих корективів в ході спринту? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
9. Чи забезпечувалося врахування індивідуальних думок та відгуків учасників команди щодо процесу проведення спринтів? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)

People Health (команда):

10. Чи були встановлені чіткі очікування та ролі для кожного члена команди? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
11. Чи відчуваєтеся ви комфортно та повністю розумієте запити при роботі з іноземними замовниками? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
12. Чи були враховані та використані ідеї вас або інших членів команди для поліпшення робочого процесу? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
13. Чи здійснювалися дії для забезпечення балансу між роботою та особистим життям членів групи? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)

Schedule Health (графік):

14. Чи дотримувалася команда узгодженого розкладу спринтів? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
15. Чи враховувалися затримки та проблеми під час планування проєкту? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
16. Чи були прийняті заходи для уникнення або зменшення впливу затримок на графік проєкту? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
17. Чи забезпечувалися регулярні оцінки графіка та його відповідність потребам проєкту? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні)
18. Чи проводилися заходи для забезпечення балансу між вимогами проєкту та робочим навантаженням учасників команди? (5 балів - точно так; 0 балів - зовсім ні).

Таблиця 3.1

Матриця з відповідями всіх членів команди для опитувальника health radar

№ питання/ № анкети	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4
2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	3	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	4
4	3	2	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
6	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4
7	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	2
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
10	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
11	4	4	2	5	4	3	4	5	5	3	5	3
12	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
13	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
14	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
15	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
16	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
17	5	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	5
18	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3

Джерело: складено автором

В таблиці 3.1 наведена матриця з відповідями всіх членів команди.

Після проведення анонімного анкетування менеджер, відповідальний за проведення ретроспективи, збирає дані та виводить середнє арифметичне для кожного питання.

Відповідно до проведеного опитування було побудовано team health radar (рис.3.3).

Цей графік допомагає виділити болючі питання під час зустрічі по ретроспективі.

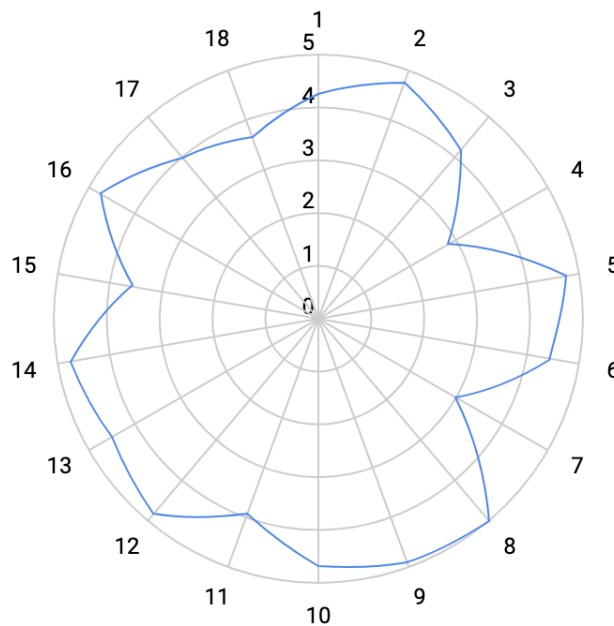


Рис.3.3. Health radar команди агенції

Джерело: побудовано автором

На діаграмі бачимо, що найменш задовільні відповіді стосувалися питання 4 “Чи можемо виділити зміни чи вдосконалення для підвищення "здоров'я" продукту в майбутньому?”, питання 7 “Чи виявлялися проблеми або перешкоди, які заважали досягненню мети кожного спринту?”, питання 15 “Чи враховувалися затримки та проблеми під час планування проєкту?” та питання 18 “Чи проводилися заходи для забезпечення балансу між вимогами проєкту та робочим навантаженням учасників команди?”. Отже, зважаючи на отримані відповіді необхідно:

- звернути увагу на категорію Product Health (продукт);
- обговорити можливі зміни та вдосконалення продуктів агенції, а також провести аналіз lessons learned register, в якому мають бути записані перешкоди, з якими стикалася команда під час роботи та винесені уроки;
- розглянути затримки, що виникли під час роботи над проєктом, та, якщо ризики таких затримок великі, то варто переглянути планування подібних проєктів;
- обговорити ситуації, що потребували завеликого навантаження від членів команди та їх причини;
- обговорити суміжні питання, що можуть виникнути під час дискусії.

Ice breakers є наступним важливим атрибутом ретроспективи.

Ice breakers – форми взаємодії, що дає змогу підготувати команду до основного обговорення, розговорити учасників і задати неформальний тон [20].

Це те, що має допомогти всім членам команди розслабитись та створить атмосферу довіри та відкритості. Це може бути взаємодія в ігровому форматі, або, як це зроблено в агенції, зустріч всієї команди на нейтральній території з їжею та напоями, кожен спочатку розповідає про те, як в нього справи та більше про себе, що змінилося в житті з моменту попередньої такої зустрічі.

Action items – фінал ретроспективи.

Кожна зустріч по ретроспективі повинна закінчуватись розробкою SMART action items [25], тобто всі висновки та напрацювання, до яких прийшла команда повинно бути конвертовано в чіткі дії, що будуть впроваджені в роботу над наступними проєктами. Система SMART передбачає, що action items будуть:

- Specific (конкретними)
- Measurable (вимірюваними)
- Attainable (досяжними)
- Realistic (реалістичними)
- Time limited (обмеженими в часі)

Отож, в Таблиці 3.2 розглянемо результат ретроспективного огляду.

Нотатки ретроспективного огляду роботи агенції

Що пройшло добре?	Що може бути покращено?	Яких заходів маємо прийняти?
Досягнуті цілі усіх проєктів, клієнти задоволені результатами, проєкти СММ мають гарні показники залучення аудиторії	Переглянути робочі процеси, щоб зменшити час виконання завдань та покращити продуктивність. Враховувати високоімовірні ризики як такі, що настануть, при плануванні роботи. Переглянути підходи до брифування клієнта, щоб покращити якість продукту. Зменшення навантаження на креативного директора, арт-директора та стратега.	Внесення змін до графіків наступних проєктів, а саме подвоїти кількість днів, закладених на отримання погодження від клієнта на проміжних стадіях проєктів. В наступних проєктах всі погодження креативного директора по проєктам стратегії більше не будуть потрібні, по проєктам брендингу та СММ - погодження в чаті. До старту наступного проєкту має бути розроблена нова форма для брифування клієнтів; відповідальні: проджект менеджер 1 та 2, стратег, дизайнери. Моушн-дизайнер пройде курси підвищення кваліфікації для того, щоб розвантажити арт-директора. Відкриваємо вакансію стратега.

Джерело: складено автором

Отже, було проведено ретроспективу проєктів та аналіз організації самої ретроспективи. Було використано такі моделі ретроспективи як оглядовий формат, lessons learned та team health radar. Графік та навантаження було виділено основними проблемними точками під час ретроспективного аналізу.

3.2. Оцінка ефективності впроваджених в роботу агенції методів проєктного менеджменту

Враховуючи специфіку організації роботи в агенції, для ведення проєктів було обрано гібридний формат: поєднання класичної моделі “Waterfall” та Scrum.

Розглянемо детальніше, чи були введені в роботу агенції основні елементи scrum-методології та наскільки ефективно.

1) Ключові особи

В агенції є люди, що несуть функцію scrum-майстра та власника продукту, а саме проєктний менеджер та менеджер по роботі з клієнтами відповідно. Такі гібридні моделі допустимі, однак одночасне виконання функцій проєктного менеджера та scrum-майстра може призвести до зменшення уваги до функцій scrum-майстра.

Команда агенції складається з 12 людей. На нашу думку, правильним є рішення двох проєктних менеджерів та двох менеджерів по роботі з клієнтами в штаті, оскільки це дозволяє працювати меншими командами. Найефективніше працюють команди від 5 до 7 людей [2, с.44]. Командою більшою за 9 людей вже важко керувати, тому такий поділ є дуже раціональним.

Проблемне питання, яке можна відзначити в цьому поділі – це те, що 5 працівників агенції ситуативно працюють з обома командами. Це може призвести до понаднормового навантаження, спричиненого неузгодженістю дій менеджерів, що ведуть проєкти паралельно.

Окрім того, залучення одного працівника в багатьох проєктах не йде проєктам на користь, і це доводять численні дослідження. Розглянемо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Кореляція між кількістю одночасних проєктів та часу на їх виконання

Кількість одночасних проєктів	Відсоток часу для кожного проєкту	Витрати через перемикання контексту
1	100%	0%
2	40%	20%
3	20%	40%
4	10%	60%
5	5%	75%

Джерело: складено автором за [14, с.114]

Звичайно, що робота в мультипроектному середовищі є викликом, і тільки в таких умовах може працювати агенція, щоб залишатися рентабельною бізнес-одиницею. Однак, якщо, наприклад, копірайтера, який займається підготовкою текстів, задіяно в двох проєктах і враховано час на перемикання контексту (див.рис.2.10), то таке навантаження є допустимим. Та розглянемо приклад арт-директора агенції, який може бути задіяним в 5-6 проєктах одночасно. Отже, кожному проєкту він може приділити 5% (або менше) свого робочого часу, а увесь інший ресурс йде на витрати через перемикання контексту.

Іншим дослідженням на користь висунутої тези є експеримент, проведений випускниками Гарварду Крістофером Чабрісом та Деніелом Сімонсом, що називається “Invisible Gorilla”. Його суть полягала в тому, що студенти передавали м’яч по колу і мали рахувати кількість передач м’яча. В певний момент в коло заходила людина в костюмі горили, однак студенти не помічали цього факту [26]. Це доводить, що людина, сконцентрована на певній діяльності, не здатна побачити великі помилки, нові деталі або очевидні речі в іншій діяльності, що відбувається паралельно. Девід Санбонмацу, професор психології в Університеті штату Юта, сказав: «Коли люди виконують кілька завдань одночасно, вони часто роблять кілька справ погано» [26].

На нашу думку, шляхом покращення ситуації з навантаженням в команді може бути повний перехід до Scrum. При використанні цієї методології команда могла б за той самий проміжок часу завершити таку ж кількість проєктів (або більше), але при цьому робити їх послідовно один за одним, а не паралельно.

На рис 3.4. зображена крива Макксвелла, що відображає користь від скорочення робочого навантаження за Scrum, що демонструє явну перевагу використання Scrum, порівняно з традиційною каскадною методологією.

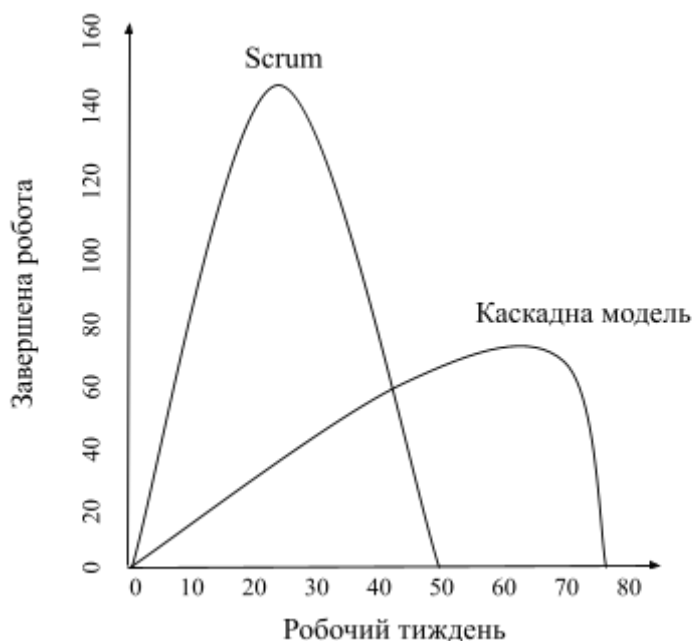


Рис. 3.4. Подвійна користь від скорочення робочого навантаження
Джерело: складено автором за [14, с.127]

2) Артефакти

Беклог продукту як документ відсутній, однак натомість є порядок виконання проєктів агенції (Додаток Б). Це пов'язано з гібридною методологією, що використовується в агенції, адже всі етапи розписані один за одним і є певні дії та їх порядок. Зазвичай для креативних проєктів формат беклог продукту працює краще, оскільки середовище надто мінливе та є ціль завершити проєкт в стиснуті терміни. Але традиційний формат можна пояснити тим, що по своїй структурі проєкти однотипні, хоча і містять креативну складову. В агенції мають великий досвід однакових за структурою проєкту брендингів, наприклад, тому є сенс дотримуватися покрокової інструкції.

Однак, на нашу думку, повний перехід до Scrum має значну перевагу, тому рекомендуємо розпочати практику ведення беклогу продукту.

Беклог спринта – артефакт, що активно використовується в агенції. Варто зазначити, що спринти включають в себе роботу по усім наявним проєктам, тому беклог спринта містить перелік завдань, що мають бути виконані за

тиждень для усіх учасників команд. Такий метод є цікавим та доцільним рішенням під час роботи в мультипроектному середовищі.

Також, команда веде Lesson Learned Register, для того щоб виносити уроки з певних робочих ситуацій і не повторювати такі ж помилки в майбутніх проєктах. Lesson Learned Register розглядається під час ретроспективних оглядів, тому можна сказати, що команда дійсно ефективно використовує можливості вказаного артефакту.

Change Log – інструмент контролю змін, що також використовується командою для фіксації змін в робочих процесах. Change Log переглядається менеджерами для того, щоб врахувати можливі ризики змін в наступних проєктах.

Діаграма згоряння завдань (Burndown Chart) або Scrum-дошка (Scrum Chart) є одними з базових артефактів Scrum, однак вони не використовуються на постійній основі, що пов'язано з відсутністю щоденних зустрічей команди, а також гібридною формою роботи: в дистанційному форматі менеджеру важко проконтролювати виконання певних завдань. Натомість, виконання завдань в межах спринта контролюються самостійно кожним членом команди. Рекомендацією буде все ж впровадити один з цих артефактів на вибір в електронному форматі, адже це дозволить стежити за ефективністю роботи команди та мати більший контроль над робочими процесами.

3) Активності

Спринти – введені в роботу команди 1 раз на тиждень. Всі завдання для подолання спринту записуються в беклог спринту, як це зазначалося раніше.

Зустріч планування спринту та огляд спринту є комбінованою зустріччю, що пов'язано з невеликою тривалістю спринту задля ефективності використання часу команди.

Щоденний стендап – не введено в роботу команди. Це також пояснюється невеликою тривалістю спринту. На нашу думку, щоденний стендап є дуже важливою складовою ефективної роботи по Scrum. Важливо розуміти, що стендап є короткою зустріччю до 15 хвилин, яка потрібна насамперед для того,

що створити атмосферу відкритості та прозорості усіх процесів, а також передбачити та усунути потенційні проблеми та затримки по графіку, що можуть виникнути у зв'язку з неясністю деяких процесів. Рекомендуємо впровадити стендап та відстежити ефективність команди.

Ретроспектива спринту – активність, введена в роботу агенції. При підготовці та під час ретроспективи використовуються сучасні методи, такі як: аналіз lessons learned register та побудова team health radar, на основі попередньо проведеного анкетування членів команди. Зважаючи на те, яку увагу команда приділяє веденню та аналізу lessons learned register, то бажаним було б спробувати техніку Celebration Grid під час ретроспективного огляду (див.рис.3.1.).

Звертаємо увагу на те, що за результатами ретроспективного огляду було виявлено такі проблемні питання роботи над проєктами, як бажання покращення якості кінцевого продукту, поява перешкод, що впливали на графік проєкту, завелике робоче навантаження на деяких членів команди (див.рис.3.3).

На нашу думку, усіх цих проблем можна позбутися, повністю перейшовши на Scrum-методологію. Команді слід переосмислити підхід до роботи в мультипроєктному середовищі. Так, планування спринтів дуже гарно допомагають не вибиватися з графіків та при цьому працювати в мінливому і мультипроєктному середовищі, однак при зменшенні паралельних процесів вдвічі можна виконувати проєкти швидше та якісніше. Таким чином команда не втратить свого заробітку від проєктів, адже буде здатна завершувати кожен проєкт швидше, ніж це прописано в Порядку виконання проєктів (Додаток Г). При цьому члени команди будуть більш сфокусованими на процесах кожного проєкту і менше часу буде витрачено на зміну контексту. Це дозволить підвищити не тільки швидкість виконання проєктів, але і якість кінцевого продукту.

3.3. Управління зацікавленими сторонами проєктів агенції

З огляду на те, що проєкти маркетингової агенції орієнтовані передусім на рішення замовника та потребують його залученості та погодження на кожному етапі, то замовник як зацікавлена сторона має дуже велике значення для проєктів. Довге очікування зворотнього зв'язку від замовника, різкі зміни його/її вподобань, культурні особливості різних іноземних замовників можуть призвести до серйозних затримок в проєктах, оскільки без погодження замовника команда не може просуватися в наступних етапах. Водночас, під час ретроспективного огляду було визначено пріоритетним покращення якості кінцевих продуктів проєктів команди. Для цього є важливим орієнтуватися на побажання замовника та проводити детальні брифування, але опиратися і на думку команди, адже креативні ідеї команди підкріплені їх професіоналізмом. Власне підвищення якості кінцевих продуктів можна досягнути шляхом управління зацікавленими сторонами та знаходження професійних рішень, що задовольнятимуть суб'єктивні вподобання замовника. В контексті цієї проблематики менеджерам агенції варто звернути увагу на управління ключовими зацікавленими сторонами.

Зацікавлена сторона проєкту – це будь-хто, зацікавлений в результатах проєкту [3, с.75]. Щоб виявити зацікавлених сторін проєкту, потрібно відповісти на такі запитання:

1. Хто отримує вигоду від проєкту?
2. Хто робить внесок у проєкт?
3. На кого впливає проєкт?

Таким чином, до зацікавлених сторін відносимо усіх членів команди, власне замовника, а також людей, що так чи інакше впливають на рішення замовника (наприклад, партнери по бізнесу, рада директорів) та люди, на яких впливає проєкт і вони можуть надати зворотній зв'язок. Зокрема, при веденні проєктів СММ на те, як буде розвиватися проєкт, дуже впливає аудиторія соціальних мереж, їх реакції та коментарі.

Для того, щоб керувати зацікавленими сторонами менеджеру корисно побудувати матрицю зацікавлених сторін (рис.3.5).



Рис.3.5. Матриця зацікавлених сторін проекту

Джерело: складено автором за [3, с.65]

Відповідно до матриці, зацікавлені сторони мають бути розподілені за своїм впливом та ставленням до продукту. Позиції сторін можуть змінюватися впродовж ведення проекту. Наприклад, замовник завжди має сильний вплив на проект, і його ставлення до проекту на певних стадіях змінюється, адже це напряду залежить від того, чи пасують проміжні продукти проекту до його вподобань. Водночас, великий вплив на проект (в залежності від його типу, але зазвичай) має креативний директор. При розходженні думок замовника та креативного директора, з баченням якого команда зазвичай солідарна, може скластися враження про незадовільну якість кінцевого продукту при позитивному ставленні замовника до кінцевого продукту.

Важливо розуміти, що управління зацікавленими сторонами є однією з функцій менеджера по роботі з проектами. Для того, щоб врегулювати конфлікт зацікавлених сторін, можна скористатися схемою, що складається з чотирьох кроків:

- 1) Прояснити позицію зацікавленої сторони, перш ніж вживати якихось заходів. Перш за все, необхідно переконатися, що є предметом занепокоєння, і що всі правильно розуміють проблему.
- 2) Описати, який вплив на проєкт матимуть певні дії/зміни/бездіяльність. Досить часто це вже допомагає швидко впоратися з проблемною ситуацією та залагодити конфлікт.
- 3) Якщо зацікавлені сторони не поступаються, то можна запропонувати альтернативні ідеї, проговорити переваги та недоліки кожної з них.
- 4) Перехід до переговорів. Насправді переговори є невід'ємною частиною життя кожного проєкту. Найкращим варіантом є розпочати переговори ще на етапі планування проєкту [3, с.74].

Є певні пункти щодо процесу переговорів із зацікавленими сторонами, які рекомендуємо витримати:

- чітко виділити зміни, які можна та не можна вносити до проєкту;
- якісно управляти змінами проєкту та узгоджувати необхідні потреби в ресурсах/часі/бюджетах під час переговорів для досягнення ясності та прозорості процесів і повного їх розуміння усіма зацікавленими сторонами;
- використовувати методи співробітництва та компромісу для досягнення спільного рішення, що буде задовольняти зацікавлених сторін та позитивно впливатиме на якість кінцевого продукту;
- враховувати національні особливості в контексті менталітету та культури ведення бізнесу.

Ще однією особливістю управління зацікавленими сторонами, з яким часто доводиться мати справу менеджерам, є різниця в культурних вимірах сторін.

Культурні виміри безпосередньо впливають на поведінку сторін, тому варто розуміти особливості роботи з зацікавленими сторонами, які діють відповідно до певних культурних устоїв. Зважаючи на постійну роботу з іноземними замовниками або ж бізнесами, що працюють на іноземних ринках, різниці культурних вимірів можуть сильно відчуватися в процесі роботи. В

Таблиці 3.4 наведено п'ять культурних вимірів, на які можна покладатися під час управління зацікавленими сторонами. Їх розуміння дозволить створити атмосферу довіри та прийти до ефективної співпраці, адже довіра – це те, без чого неможливо працювати над проектом і успішно завершити його із гарним результатом.

Таблиця 3.4.

П'ять культурних вимірів

Вимір	Малоефективні культури	Високоєфективні культури
Влада	Покладаються на досягнення консенсусу під час прийняття рішень	Покладаються на ієрархічні структури під час прийняття рішень
Уникнення невизначеності	Впевнено почуваються в неоднозначних та неочікуваних ситуаціях	Відчувають загрозу при непередбачуваних обставинах, надають перевагу передбаченості та структурованості.
Індивідуалізм	Цінують команду вище за окремого індивіда	Цінують самостійність та ставлять потреби індивіда вище за потреби команди
Самоствердження	Переважно більш скромні	Схильні до самореклами
Розуміння перспективи	Звертають увагу на те, що збезпечить негайну вигоду	Звертають увагу на те, що принесе вигоду в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором за [3, с.72]

Наостанок, важливим фактором, над яким, на нашу думку, варто працювати команді агенції, є формування експертності. Звичано, команда агенції є максимально клієнтоорієнтованою, однак, для підвищення ефективності співпраці, було б доречним змінити модель спілкування з клієнтом з формату підпорядкування до формату партнерства. Команда є дуже самостійною та професійною, і клієнт мав би дослухатися до думки експертів в багатьох питаннях. Збільшивши вагу та вплив ключових зацікавлених осіб в команді, можна буде швидше приймати рішення щодо наступних кроків на проміжних

етапах готовності продукту, та, об'єктивно, це дозволить підвищити якість кінцевого продукту.

Отже, менеджерам агенції критично важливим є брати до уваги управління зацікавленими сторонами агенції: варто виділяти всі зацікавлені сторони, визначати їх вплив на проєкт та слідкувати за ставленням до проєкту на усіх його етапах. Для цього доречно буде використовувати матрицю зацікавлених сторін проєкту. Важливим аспектам роботи є врегулювання конфліктних ситуацій. Щоб їх предбачати та не допускати, слід враховувати культуру зацікавлених сторін, що безпосередньо впливає на їх поведінку, а також формувати більшу експертність команди при взаємодії з замовником та збільшувати їх вплив і вище розміщувати на матриці зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ

Проект - це тимчасова діяльність, кінцевим результатом якої є вирішення певної проблеми шляхом реалізації необхідного для цього обсягу робіт та в умовах обмеженого бюджету.

В рамках дослідження хочемо зазначити, що проект відрізняється від потоку роботи в бізнес-структурах, яким потрібен менеджмент бюджету, персоналу, пріоритизація задач тощо. Якщо захід вважається проектом, то для його реалізації потрібен керівник проекту. Зазвичай це проектний менеджер/project manager.

Розглянемо основні функції проектного менеджера:

- Надання нагляду та координації
- Надання цілей та зворотнього зв'язку
- Сприяння та підтримка команди
- Виконання робіт та внесок ідей
- Застосування експертизи
- Надання ділової спрямованості та інформування
- Надання ресурсів та спрямування
- Підтримка врядування

До компонентів планування проекту відносяться:

- Визначення проблеми
- Визначення місії проекту
- Цілі проекту
- Вимоги до проектних робіт
- Критерії виходу
- Технічні характеристики кінцевого продукту, яких необхідно досягти
- Ієрархічна структура робіт
- Графіки та необхідні ресурси
- Система контролю
- Основні учасники

- Зони ризику та непередбачувані ситуації

Методологія управління проєктами – це практика або техніка, яка допомагає менеджеру успішно керувати проєктом і виконувати його.

Було розглянуто традиційні та гнучкі підходи, які здобули найбільшу популярність серед керівників проєктів та показали себе як найбільш результативні при їх правильному впровадженні.

Класичною методологією проєктного менеджменту є каскадна, або модель водоспаду (англ. Waterfall). Це система управління проєктом, де кожна фаза залежить від результатів попередньої події, і вона є найбільш популярною, базовою методологією з сім'ї традиційних.

Їм на противагу виступають гнучкі методи управління проєктами – Agile.

Agile є філософією, набором цінностей, що виникли для управління проєктами в ІТ-середовищі, однак також можуть успішно застосовуватися і в інших сферах.

Agile чудово підходить для проєктів, в яких:

- співробітники мають тісні робочі взаємини з безпосереднім особистісним спікуванням;
- прогрес в роботі може відбуватися через короткострокові, повторювані, поступові зусилля;
- працівники можуть повторювати дії, поки роботу не буде виконано належним чином;
- команди здатні самоорганізовуватися щодо порядку виконання окремих компонентів роботи;
- на старті проєкту є лише загальне уявлення про його результат;
- зацікавлені сторони та/або замовник потребують або хочуть залучення на кожному етапі;
- має значення швидкість реалізації проєкту;
- бюджет є чітко обмеженим.

Серед сім'ї гнучких методологій є ті, що здобули найбільшу прихильність в професійному колі проєктних менеджерів. До них відносяться:

- SCRUM
- Kanban
- Scrumban
- eXtreme programming (XP)
- Adaptive project framework (APF)
- Crystal
- Future driven development (FDD)
- Dynamic system development method (DSDM)

Перш ніж починати роботу над проектом варто вирішити, яка саме методологія найкраще підійде до певного проекту, та розглянути доцільність комбінування різних методологій на певних стадіях проекту за умови, що це буде сприяти збільшенню ефективності та оптимізації роботи команди.

В нашому дослідженні ми зосередили увагу на проектному менеджменті саме в маркетинговій сфері та дослідили ефективність управління портфелем проектів маркетингової агенції.

Вдалося виокремити такі характерні особливості проектів в цій сфері:

- Унікальність, неповторність умов, новизна або інноваційність результату
- Творчий характер діяльності
- Великий фокус на бажання клієнта.
- Поступове уточнення наявної інформації і змісту майбутніх робіт та заходів на кожному кроці проекту
- Невизначеність щодо вимірюваності результатів
- Обмежені ресурси проекту
- Комплексність проекту і розмежування з іншою діяльністю компанії
- Особлива організація виконання проекту, необхідна для складних і важливих проектів.
- Особи, що керують проектом – керівник і команда проекту.

Зважаючи на зазначені особливості, доцільно використовувати гнучкі методології в сучасній маркетинговій діяльності, зокрема Agile-маркетинг. Це підхід до маркетингу, що прийшов з Agile розробки.

В Agile-маркетингу домінує саме методологія Scrum, вона є найбільш розповсюдженою та ефективною в згаданих вище умовах маркетингових проєктів.

В роботі було розглянуто портфель, що складається з 7 проєктів агенції. Особливістю роботи над проєктами агенції є їх паралельне ведення, тобто агенція постійно працює в мультипроєктному середовищі.

Термін дослідження – 2 місяці (40 робочих днів).

Було виявлено, що агенція працює в умовах обмеженості ресурсів, зокрема часу, бюджетах та людських ресурсах.

З точки зору робочого навантаження на членів команди варто відзначити досить раціональний його розподіл на дизайнерів та команду виробництва контенту (СММ-менеджерка, відеомейкер, фотограф, копітайтер). Проєктні менеджери та менеджери по роботі з клієнтами цілком можуть вести декілька паралельних проєктів одночасно і це є частою практикою навіть для великих компаній. До багатьох проєктів залучені креативний та арт-директор, а також велике навантаження мають стратег та аналітик-таргетолог. Це пов'язано передусім з тим, що саме ці спеціалісти є ключовими в роботі агенції маркетингового напрямку.

З огляду на обмежені бюджети та терміни реалізації проєктів, обов'язкове ведення документації та поступовість і взаємозалежність стадій більшості проєктів агенції, в роботі над проєктами було застосовано традиційне планування. Водночас, зважаючи на високий ступінь клієнтоорієнтованості, торобу в мінливому середовищі, креативну складову, а також роботу в мультипроєктному середовищі, впровадження Agile-методологій допомагає агенції в організації ефективної роботи. Тому, в агенції використовують гібридні методи ведення проєктів. Зокрема з методології scrum було запозичено: розподіл ролей та культуру управління, поділ завдань на тижневі спринти, ведення беклогу спринтів, зустрічі з планування та огляду спринтів, обов'язкову ретроспективу по роботі агенції раз на місяць та ведення реєстру вивчених

уроків. Введені scrum-складові допомагають бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та постійно покращувати ефективність роботи.

Особливу увагу приділено ризикам при роботі в мультипроектному середовищі, адже проекти завжди мають певні ризики з моменту їх старту і до завершення. При веденні декількох проектів одночасно необхідно стежити за тим, щоб за умови настання ризикованої події в одному з проектів, інші проекти портфелю не постраждали. Варто займатися плануванням ризиків разом з командою, щоб окреслити всі можливі ризики максимально широко та знайти шляхи їх попередити і подумати над вирішенням ситуації за умови, що ризик стане реальним. Щоб окреслити ризики, на які варто звернути особливу увагу, слід проаналізувати імовірність їх настання, вплив та матеріальну шкоду на проекти агенції. Якщо ризики виправдовуються та в проектах відбуваються зміни, то вони обов'язково заносяться до Change Log, щоб відзначити зміни, тримати команду в курсі цих змін та переглянути всі зміни в ретроспективному огляді. Це обов'язковий крок для покращення ефективності роботи в наступних спринтах та проектах.

Було проведено ретроспективу проектів та аналіз організації самої ретроспективи. Було використано такі моделі ретроспективи як оглядовий формат, lessons learned та team health radar.

За результатами ретроспективного огляду було виявлено такі проблемні питання роботи над проектами, як бажання покращення якості кінцевого продукту, поява перешкод, що впливали на графік проекту, завелике робоче навантаження на деяких членів команди.

На нашу думку, усіх цих проблем можна позбутися, повністю перейшовши на scrum-методологію, ввівши додаткові базові елементи scrum (беклог продукту, щоденний стендап, scrum -дошку) та переосмисливши підхід до роботи в мультипроектному середовищі. Планування спринтів, що є введенням в роботу елементом scrum, допомагають не вибиватися з графіків та при цьому працювати в середовищі, що вимагає гнучкості. При зменшенні паралельних процесів вдвічі можна виконувати проекти швидше та якісніше. Так команда не

відчує нестачі фінансування, адже буде здатна завершувати кожен проєкт швидше, ніж це прописано в Порядку виконання проєктів. До того ж, члени команди будуть більш сфокусованими на процесах кожного проєкту і менше часу буде витрачено на зміну контексту. Таким чином можна підвищити не тільки швидкість виконання проєктів, але і якість кінцевого продукту.

Ми вважаємо, що менеджерам агенції надзвичайно важливим є брати до уваги управління зацікавленими сторонами агенції, оскільки саме люди є основним ресурсом агенції та джерелом змін. Варто виділяти всі зацікавлені сторони, визначати їх вплив на проєкт та слідкувати за ставленням до проєкту на усіх його етапах. Доречно використовувати матрицю зацікавлених сторін проєкту. Важливим аспектам роботи є врегулювання конфліктних ситуацій. Щоб їх предбачати та не допускати, слід враховувати культуру зацікавлених сторін (особливо важливим це є в контексті роботи з іноземними замовниками) та формувати більшу експертність команди при взаємодії з замовником, збільшувати їх вплив і подбати про вище розміщення на матриці зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Malsam W. What Is a Project? Definition, Types & Examples [Електронний ресурс] / William Malsam // Project Management 101. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.projectmanager.com/blog/project-definition> (дата звернення: 10.10.2023).
2. СТАНДАРТ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ та НАСТАНОВА ДО ЗВОДУ ЗНАНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ (НАСТАНОВА PMBOK®) [Електронний ресурс] // Project Management Institute, PMI. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf&hl=en_US (дата звернення: 10.10.2023).
3. Основи управління проєктами – Харків: \"Ранок\" : Фабула, 2020. – 271 с.
4. Філдінг П. Дж. Як керувати проєктами : книга. Харків : «Ранок», «Фабула», 2021. 240 с.
5. Лунков О. Курс: Проєктний менеджер [Електронний ресурс] / Олексій Лунков // Дія.Освіта – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/project-manager> (дата звернення: 20.10.2023).
6. Brown S. The HUAWEI ban explained: A complete timeline and everything you need to know [Електронний ресурс] / Scott Brown // Android Authority. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.androidauthority.com/huawei-google-android-ban-988382/> (дата звернення: 20.10.2023).
7. Murray-Webster R., Dalcher D. APM Body of Knowledge. Princes Risborough: Association for Project Management, 2019. 230 p.
8. SMART Goals [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart-goal/> (дата звернення: 20.10.2023).

9. Rasch F. Methodologies in Project Management [Електронний ресурс] / Rasch Firen Alan – Режим доступу до ресурсу:
https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=UmzwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=methodologies+of+project+management&ots=kSCls-ZtoD&sig=5wmuZ9Merm59JhKpr-aXQZHWAnw&redir_esc=y#v=onepage&q=methodologies%20of%20project%20management&f=false (дата звернення: 25.10.2023).
10. Jovanović P. Analysis of the Available Project Management Methodologies [Електронний ресурс] / Petar Jovanović, Ivana Berić // Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:
<https://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/245/157> (дата звернення: 25.10.2023).
11. Шевченко Н., Давиденко М. Особливості реалізації маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2017. Екон. науки, № 47. С. 41–47. URL:
<http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/119880> (дата звернення: 10.11.2023).
12. Ярмолюк О. Я. ВИКОРИСТАННЯ SCRUM МЕТОДОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] / О. Я. Ярмолюк, І. М. Сабірова // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:
http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
13. PM&Leader School. *PM&Leader School by Stud-Point*. URL:
<https://stud-point.com/calendar/pm-leader-school/> (дата звернення: 27.09.2023).
14. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. 6-те вид. Харків : Книжк. клуб "Клуб сімейн. дозвілля", 2023. 279 с.

15. Шевченко К. Product Owner: місце в команді, компетенції та ключові обов'язки [Електронний ресурс] / Катерина Шевченко // Genesis. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.gen.tech/post/product-owner-misce-v-komandi-kompetenciyi-ta-kluychovi-obovyazki> (дата звернення: 10.11.2023).
16. Schuurman R. Scrum Master vs Project Manager — An Overview of the Differences [Електронний ресурс] / Robbin Schuurman // Scrum.org. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.scrum.org/resources/blog/scrum-master-vs-project-manager-overview-differences> (дата звернення: 18.11.2023).
17. Schuurman R. The Scrum Master — Tasks, Accountabilities, Skills & Traits [Електронний ресурс] / Robbin Schuurman // Medium. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:
<https://medium.com/the-value-maximizers/the-scrum-master-tasks-accountabilities-skills-traits-916c22255580> (дата звернення: 18.11.2023).
18. Schwaber K. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [Електронний ресурс] / K. Schwaber, J. Sutherland. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100> (дата звернення: 18.11.2023).
19. Thomas G. A Beginner's Guide to Git — What is a Changelog and How to Generate it [Електронний ресурс] / Gaël Thomas // freeCodeCamp. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.freecodecamp.org/news/a-beginners-guide-to-git-what-is-a-changelog-and-how-to-generate-it/> (дата звернення: 18.11.2023).
20. Doksvel G. Ефективна ретроспектива: формати, атрибути й інструменти [Електронний ресурс] / Galyna Doksvel // DOU. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/effective-retrospective/> (дата звернення: 18.11.2023).

21. ЯК ЕФЕКТИВНО ПРОВЕСТИ РЕТРОСПЕКТИВУ: ПОРАДИ ТА ТЕХНІКИ [Електронний ресурс] // Eastern Peak. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:
<https://careers.easternpeak.com/blog/tips-for-effective-sprint-retrospective/>
(дата звернення: 22.11.2023).
22. Що таке SWOT аналіз? [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
<https://business.dii.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 22.11.2023).
23. Celebration Grids [Електронний ресурс] // Management 3.0. – Режим доступу до ресурсу: <https://management30.com/practice/celebration-grids/>
(дата звернення: 22.11.2023).
24. Дмитрасевич О. 3 техніки: як проводити ретроспективи з командами [Електронний ресурс] / Орест Дмитрасевич // Laba. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:
https://laba.ua/blog/618-iskusstvo-provedenija-komandnykh-retrospektiv?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSA-ua&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9ourBhAVEiwA3L5RFmZ2ZK8pqsW45xlME2n98_LtcTrmgXEUxMqCpRVU7iAMS7hHl5j6BBoCrNgQAvD_BwE (дата звернення: 22.11.2023).
25. Smart Action Plan: How To Set SMART Goals [Електронний ресурс] // Udemy. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:
<https://blog.udemy.com/smart-action-plan/> (дата звернення: 25.11.2023).
26. Kelly R. What 5 Classic Psychological Experiments Can Teach Workplace Leaders [Електронний ресурс] / Ric Kelly // Entrepreneur. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.entrepreneur.com/leadership/what-5-classic-psychological-experiments-can-teach/283082> (дата звернення: 25.11.2023)

Огляд зарубіжної літератури

1. Sutherland J. Scrum : The Art of Doing Twice the Work in Half the Time / Jeff Sutherland. – New York : Random House, 2014. – 256 p.

The definitive account of the Scrum methodology from its co-creator and the CEO of Scrum, Inc., Jeff Sutherland. Scrum is the revolutionary approach to project management and team building that has helped to transform everything from software companies to the US military to healthcare in major American hospitals. In this major new book its originator, Jeff Sutherland, explains precisely and step by step how it operates – and how it can be made to work for anyone, anywhere. Take the FBI attempt to digitize its records, for example. As with so many software projects the first attempt failed, having taken four years and cost over \$400 million. Then the FBI turned to Scrum, and just over a year later unveiled a functioning system that cost less than a tenth of the first project and employed a tenth of the staff. And it's not just grand projects that Scrum can help with. Every organisation, whatever its size, constantly has to come to grips with delivering a product or service on time and on budget. Scrum shows you how. It explains how to define precisely what it is that you are seeking to achieve, how to set up the team to achieve it, and how to monitor progress until the project is successfully completed. Filled with practical examples drawn from all types and organisation it will make you rethink the fundamentals of successful management – and show you how to get things done however everyday or ambitious, however small or large your organisation.

2. Fielding P. How to Manage Projects: Essential Project Management Skills to Deliver On-time, On-budget Results / Paul J. Fielding. – London : Kogan Page, 2019. – 288 p.

In order to implement a successful project, it is necessary to combine and take into account many different factors. Here is a book that will help you do this. The author reveals the basic principles of the work of a project manager, describes in detail the features of various stages of the project, gives advice on its planning, documentation management, interaction with employees, management of the organization and third-party suppliers. A simple and interesting presentation of theoretical concepts, clear schemes, short and informative summaries, witty life examples... These and other qualities make this book an excellent guide that will help you, despite all the obstacles, to bring the project to success. The book by Paul J. Fielding, a

world-renowned business consultant, will be useful for both experienced project managers who want to expand their arsenal of skills and beginners.

3. Heagney J. Fundamentals of Project Management / Joseph Heagney. – 's-Hertogenbosch : AMACOM, 2016. – 240 p.

Project mishaps are all too common but often easy to avoid. Fundamentals of Project Management gets both new and current managers up to speed on the basics—the first crucial step for completing projects timely and on budget. Having already helped many generations of project managers navigate the ins and outs of every aspect of successful project management, this revised edition remains the perfect resource for succeeding in this complex discipline that has changed greatly in recent years. Full of tools, techniques, examples, and instructive exercises, Fundamentals of Project Management will refresh your knowledge and equip you with the proper skills to succeed.

4. Knapp J. Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days / Jake Knapp, John Zeratsky, Braden Kowitz. – New York : Simon & Schuster, 2016. – 288 p.

From inside Google Ventures, a unique five-day process for solving tough problems, proven at thousands of companies in mobile, e-commerce, healthcare, finance, and more. Entrepreneurs and leaders face big questions every day: What's the most important place to focus your effort, and how do you start? What will your idea look like in real life? How many meetings and discussions does it take before you can be sure you have the right solution? Now there's a surefire way to answer these important questions: the Design Sprint, created at Google by Jake Knapp. This method is like fast-forwarding into the future, so you can see how customers react before you invest all the time and expense of creating your new product, service, or campaign. In a Design Sprint, you take a small team, clear your schedules for a week, and rapidly progress from problem, to prototype, to tested solution using the step-by-step five-day process in this book. A practical guide to answering critical business questions, Sprint is a book for teams of any size, from small startups to Fortune 100s, from teachers to nonprofits. It can replace the old office defaults with a smarter, more respectful, and more effective way of solving problems that brings out

the best contributions of everyone on the team—and helps you spend your time on work that really matters.

5. Nieto-Rodriguez A. Lead Successful Projects: Penguin Business Experts Series / Antonio Nieto-Rodriguez. – London : Penguin, 2019. – 176 p.

This book is for those people, who are struggling to juggle multiple projects, often lose control of their budget, and communicating their progress to the rest of the team causes them undue stress. Project management is an essential skill for anyone who needs to get things done in any organization, and is absolutely critical for anyone leading strategic change. In *Lead Successful Projects*, the Penguin Business Expert guide, Antonio Nieto-Rodriguez introduces a simplified but strategic approach to project management developed over the last 20 years coaching executives, managers and MBAs. Learn how to break down your project into manageable elements, define smart goals and meet them in this concise and practical guide to project success.

6. Cohn M. Agile Estimating and Planning / Cohn Mike. – London : Pearson, 2005. – 368 p.

Agile Estimating and Planning is the definitive, practical guide to estimating and planning agile projects. In this book, Agile Alliance cofounder Mike Cohn discusses the philosophy of agile estimating and planning and shows you exactly how to get the job done, with real-world examples and case studies. Concepts are clearly illustrated and readers are guided, step by step, toward how to answer the following questions: What will we build? How big will it be? When must it be done? How much can I really complete by then? You will first learn what makes a good plan—and then what makes it agile. Using the techniques in *Agile Estimating and Planning*, you can stay agile from start to finish, saving time, conserving resources, and accomplishing more. Highlights include: Why conventional prescriptive planning fails and why agile planning works? How to estimate feature size using story points and ideal days—and when to use each? How to prioritize features using both financial and nonfinancial approaches? How to split large features into smaller, more manageable ones? How to plan iterations and predict your team's initial rate of progress? How to schedule projects that have unusually high uncertainty or schedule-related risk? How to estimate projects that will be worked on by multiple teams? *Agile Estimating and Planning* supports any agile, semiagile, or iterative process, including Scrum, XP,

Feature-Driven Development, Crystal, Adaptive Software Development, DSDM, Unified Process, and many more. It will be an indispensable resource for every development manager, team leader, and team member.

7. Batchelor M. Project Management (Collins Business Secrets) / Matthew Batchelor. – New York : HarperCollins Business, 2010. – 134 p.

"Project Management (Collins Business Secrets)" by Batchelor M. offers an insightful roadmap for navigating the complexities of project management with finesse. Batchelor draws from rich experiences to distill essential strategies, providing a comprehensive guide for both beginners and seasoned professionals. This book delves into practical approaches, emphasizing crucial elements such as effective planning, team collaboration, risk management, and efficient resource allocation. Batchelor's clear and concise writing style makes this a go-to resource, offering actionable insights and real-world examples that empower readers to enhance their project management skills. Whether handling small-scale tasks or large-scale endeavors, this book serves as a valuable companion, equipping individuals with the tools needed to steer projects toward successful outcomes. Ultimately, "Project Management (Collins Business Secrets)" stands out as an indispensable resource, encapsulating key principles and best practices to excel in the dynamic realm of project management.

8. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders / Jurgen Appelo. – Boston : Addison-Wesley Professional, 2010. – 464 p.

In many organizations, management is the biggest obstacle to successful Agile development. Unfortunately, reliable guidance on Agile management has been scarce indeed. Now, leading Agile manager Jurgen Appelo fills that gap, introducing a realistic approach to leading, managing, and growing your Agile team or organization.

Writing for current managers and developers moving into management, Appelo shares insights that are grounded in modern complex systems theory, reflecting the intense complexity of modern software development. Appelo's Management 3.0 model recognizes that today's organizations are living, networked systems; and that management is primarily about people and relationships.

Management 3.0 doesn't offer mere checklists or prescriptions to follow slavishly; rather, it deepens your understanding of how organizations and Agile teams work and gives you tools to solve your own problems. Drawing on his extensive experience as an Agile manager, the author identifies the most important practices of Agile management and helps you improve each of them.

9. Cole R. Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban / Rob Cole, Edward Scotcher. – Philadelphia : Trans-Atlantic Publications, 2015. – 187 p.

"Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum, and Kanban" authored by Rob Cole and Edward Scotcher is an illuminating manual that demystifies the world of Agile methodologies. With a blend of expertise and practicality, the authors provide a comprehensive roadmap for implementing Agile, Scrum, and Kanban frameworks in diverse project environments. Cole and Scotcher offer a hands-on approach, guiding readers through the intricacies of adaptive planning, iterative development, and collaborative team dynamics. The book's strength lies in its actionable insights, empowering project managers to embrace flexibility and responsiveness while navigating complex projects. Filled with real-world examples and actionable strategies, this guide equips both novices and seasoned practitioners with the tools to optimize project workflows and achieve exceptional results in today's dynamic business landscape.

10. Kogon K. Project Management for the Unofficial Project Manager / Kory Kogon, Suzette Blakemore, James Wood. – Dallas : BenBella Books, 2015. – 256 p.

"Project Management for the Unofficial Project Manager" by Kory Kogon, Suzette Blakemore, and James Wood is an indispensable guide tailored for individuals who find themselves managing projects without a formal title. This book serves as a beacon for those handling responsibilities beyond their job descriptions, offering practical strategies and tools to excel in project management. With a focus on practicality, the authors delve into essential skills, from effective communication and stakeholder management to time and resource allocation. They adeptly navigate the

challenges faced by unofficial project managers, providing actionable advice and real-world examples to enhance efficiency and productivity. Through insightful guidance and relatable scenarios, this book equips readers with the confidence and expertise needed to navigate the complexities of project management, empowering them to succeed in their roles and drive projects to successful outcomes, regardless of their official title or designation.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

“International project management on the example of Prentkovych Digital Agency”

The master's thesis is devoted to the analysis and improvement of management of international projects in marketing agencies. The study covers a wide range of aspects of project management, including theoretical foundations, the role of the project manager, and the various methodologies and approaches used.

The author examines the specifics of project management in the marketing field and analyzes the project portfolio of a particular agency. The work also focuses on the study of risk and change management in a multi-project environment in one of the subsections, providing examples from the agency's work practice.

In addition, a retrospective analysis of the agency's project portfolio is carried out to assess the effectiveness of implementing modern project management approaches. Based on the conducted research, recommendations are formulated for the implementation of flexible methodologies in the agency's work and the management of interested parties during the management of projects in the agency.

The work reflects the importance and relevance of efficient project management development in the international environment, demonstrating the practical value of the conclusions and recommendations for increasing the effectiveness of project management in digital marketing.

Key words: management, project management, agile methodologies, scrum, project manager.

Year: 2023

"Lesson Learned Register" (реєстр вивчених уроків)

Дата	Що трапилося?	Категорія уроку	Перші ознаки	Рекомендації	Дії	Власник	Статус
дд/мм/рррр		позитивний/негативний	Запишіть перші ознаки, на які потрібно буде звернути увагу в майбутньому	Рекомендації для оптимізації або передбачення подібної проблеми в майбутніх проєктах	Які дії будуть зроблені, щоб усунути проблему	Людина, що буде вживати заходів	Відкритий / в процесі/ закритий
15/10/2023	Клієнту не сподобався жодний варіант неймінгу	позитивний	Ніяких, на зустрічах клієнту все подобалося і він проявляв ентузіазм	Прописати в договорі обмеження по варіаціях неймінгу та закласти в план час на роздуми для клієнта	Зробити додаткове дослідження по неймінгах та запропонувати 3 нових безкоштовних варіанта	Креативний директор, менеджер по роботі з клієнтами	В процесі
20/10/2023	Збій налаштування таргетованої реклами	негативний	Налаштування автоматичної аудиторії - велика кількість іноземців серед відвідувачів сторінки	Уникати налаштувань автоматичної аудиторії або детально стежити за лідами, що приходять з таких налаштувань	Зустріч з менеджером Фейсбуку для аналізу технічних налаштувань	Аналітик-таргетолог	Закритий
27/10/2023	Не встигли відзняти необхідну кількість контенту за знімальні дні через скорочення світлового дня та хмарну погоду	позитивний	Прогнозувалося погіршення погодних умов	В другій половині жовтня потрібно або привозити додаткове освітлення на локацію, або орендувати студію для зйомок	Шукаємо студію для наступних зйомок	Креативний директор, фотограф	В процесі

Джерело: складено автором

Порядок виконання проєктів агенції

Брендинг			
№	Завдання	Задіяні особи	К-сть робочих днів
1	Інтерв'ю з клієнтом та підготовка ТЗ для аналітика	Стратег, проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор	1
2	Аналіз конкурентів та цільової аудиторії	Аналітик-таргетолог	3
3	Розробка позиціонування та TOV, розробка до 3'ох неймінгів	Стратег, креативний директор	9
4	Погодження неймінгу з клієнтом	Проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратег	1
5	Брейншторм, підготовка 3'ох мудбордів	Арт-директор, дизайнер	3
6	Внутрішнє погодження мудбордів з командою	Проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	1
7	Погодження мудбордів з клієнтом та визначення носіїв	Проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
8	Паралельно з підготовкою мудбордів (п.5) йде доопрацювання стратегії бренду (маніфест, візія, місія, key message бренду)	Креативний директор, стратег	5
9	Захищаємо другу частину стратегії клієнту	Проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратег	1
10	Після погодження мудбордів (п.7), паралельно до п.8-9 триває розробка двох концептів, по 4 мокапи на кожен концепт	Дизайнер, моушн-дизайнер	7
11	Внутрішнє погодження концептів з командою	Проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	1

12	Погодження концептів з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
13	Якщо не подобається жоден із запропонованих варіантів, доступне одне безкоштовне опрацювання концепту або два редагування в існуючих	Дизайнер, моушн-дизайнер, арт-директор	4
14	Паралельно з підготовкою концептів (п.10-13) прописуємо рубрики комунікаційної стратегії	Стратег, креативний директор	4
15	Після захисту концептів (п.10-13), підбираємо візуали для рубрик	Арт-директор, дизайнер	2
16	Адаптація, опрацювання обраного концепту на всіх носіях	Дизайнер	3
17	Внутрішнє погодження адаптацій з командою	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	1
18	Погодження адаптацій з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
19	Якщо потрібно доопрацювати, то вносимо фінальні правки, доопрацьовуємо та захищаємо концепт	Дизайнер, моушн-дизайнер, арт-директор	2
20	Видача макетів і готової стратегії, та опрацювання гайдлайну	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер, моушн-дизайнер	4-5
Бренд-стратегія			
1	Інтерв'ю з клієнтом та підготовка ТЗ для аналітика	Стратег, менеджер по роботі з клієнтами, проектний менеджер, креативний директор	1
2	Аналіз конкурентів та цільової аудиторії	Аналітик-таргетолог	3
3	Розробка позиціонування та TOV, розробка до 3'ох неймінгів	Стратег, креативний директор	9
4	Погодження неймінгу з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратег	1
5	Доопрацьовуємо стратегію бренду (маніфест, візія, місія, key message бренду)	Креативний директор, стратег	5

6	Захищаємо другу частину стратегії клієнту	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратег	1
7	Прописуємо рубрики комунікаційної стратегії	Стратег, креативний директор	4
8	Підбираємо візуали для рубрик	Арт-директор, дизайнер	2
9	Якщо потрібно доопрацювати, то вносимо фінальні правки та віддаємо готову стратегію клієнту	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратег	3
Дизайн бук			
1	Інтерв'ю з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
2	Брейншторм, підготовка З'юх мудбордів	Арт-директор, дизайнер	3
3	Внутрішнє погодження мудбордів з командою	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	1
4	Погодження мудбордів з клієнтом та визначення носіїв	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
5	Розробка двох концептів, по 4 мокапи на кожен концепт	Дизайнер, моушн-дизайнер	7
6	Внутрішнє погодження концептів з командою	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	1
7	Погодження концептів з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
8	Якщо не подобається жоден із запропонованих варіантів, доступне одне безкоштовне опрацювання концепту або два редагування в існуючих	Дизайнер, моушн-дизайнер, арт-директор	4
9	Адаптація, опрацювання обраного концепту на всіх носіях	Дизайнер	3
10	Внутрішнє погодження адаптацій з командою	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами,	1

		креативний директор, стратегія, арт-директор, дизайнер	
11	Погодження адаптацій з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
12	Якщо потрібно доопрацювати, то вносимо фінальні правки, доопрацьовуємо та захищаємо концепт	Дизайнер, моушн-дизайнер, арт-директор	2
Експрес-брендинг			
1	Інтерв'ю з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
2	Брейншторм, підготовка З'єх мудбордів	Арт-директор, дизайнер	3
3	Погодження мудбордів з клієнтом та визначення носіїв	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
4	Розробка 1 концепту	Дизайнер	4
5	Погодження концепту з клієнтом	Проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, арт-директор, дизайнер	1
6	Адаптація, опрацювання обраного концепту на носіях	Дизайнер, моушн-дизайнер	3
7	Якщо потрібно доопрацювати, то вносимо фінальні правки, доопрацьовуємо та захищаємо концепт	Дизайнер, моушн-дизайнер, арт-директор	2
Підготовка та ведення СММ (1 місяць)			
1	Інтерв'ю з клієнтом та прописання технічного завдання для аналітика-таргетолога	Стратег, менеджер по роботі з клієнтами, проєктний менеджер, креативний директор	1
2	Штормінг СММ та прописуються теми для контент-плану	СММ-менеджер, копірайтер	1
3	Підготовка референсів	СММ-менеджер, дизайнер, моушн-дизайнер, креативний директор, арт-директор	2
4	Прописуються та узгоджуються технічні завдання для зйомок	Стратег, менеджер по роботі з клієнтами, проєктний менеджер,	2

		креативний директор, СММ-менеджер	
5	Підготовка, зйомка відео/фотоконтенту та видача матеріалу (паралельно до п.1-4)	Креативний директор, відеомейкер, фотограф	10
6	Підготовка графічних матеріалів (паралельно до п.1-5)	Арт-директор, дизайнер	4
7	Підготовка та видача моушн/3Д (паралельно до п.1-6)	Арт-директор, моушн-дизайнер	10
8	Підготовка текстів та постів (паралельно до п.1-7)	Копірайтер	5
9	Фото/відео постпродакшн (після п.5)	Креативний директор, відеомейкер, фотограф, СММ-менеджер	4
10	Постинг та ком'юніті менеджмент (паралельно до п.1-9)	СММ-менеджер	20
11	Налаштування та оптимізація таргетованої реклами (паралельно до п.2-10)	Аналітик-таргетолог	20
12	Підготовка звіту та рев'ю зі стратегією	Стратег, менеджер по роботі з клієнтами, проєктний менеджер, креативний директор, аналітик-таргетолог	2
13	Захист звіту (може бути паралельно п.1 наступного місяця)	Стратег, менеджер по роботі з клієнтами, проєктний менеджер, креативний директор	1
Комунікаційна стратегія			
1	Інтерв'ю з клієнтом та підготовка ТЗ для аналітика	Стратег, проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор	1
2	Аналіз конкурентів та цільової аудиторії	Аналітик-таргетолог	3
3	Обговорення та погодження аналітики для майбутньої стратегії	Стратег, аналітик-таргетолог	1

4	Прописуємо ключові посили, tone of voice бренду, рубрики комунікаційної стратегії, механіки розвитку бренду, готуємо матрицю контенту, шаблон контент-плану	Стратег, креативний директор	9
5	Підбираємо візуали для рубрик	Арт-директор, дизайнер	3
6	Внутрішній захист стратегії	Стратег, аналітик-таргетолог, проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор	1
7	Можливе внесення правок	Стратег, креативний директор	1
8	Презентація клієнту	Стратег, проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами, креативний директор	1

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Розрахунок матеріальної шкоди, що може бути заподіяна агенції через ризики, дол.США

Ризик	Орієнтовні терміни затримки	Матеріальна шкода по кожному проекту (1-7)							Максимальна матеріальна шкода
		1	2	3	4	5	6	7	
навантаження по паралельним проектам	7	1400	931	1120	1071	1155	630	805	7112
хвороба або непередбачувані обставини	9	1800	1197	1440	1377	1485	810	1035	9144
довге очікування зворотнього зв'язку від клієнтів	8	1600	1064	1280	1224	1320	720	920	8128
завантажений графік клієнтів	8	1600	1064	1280	1224	1320	720	920	8128
проблеми з пошуком локацій/реквізиту для зйомок	9					1485	810		2295
технічні проблеми на зйомках	10					1650	900		2550
несприятливі погодні умови	5					825	450		1275
додаткові правки	4	800	532	640	612	660	360	460	4064
невчасна оплата від клієнта	5	1000	665	800	765	825	450	575	5080
зміни в тарифах постачальників	6	1200	798	960	918	990	540	690	6096
недооцінка обсягу робіт	7	1400	931	1120	1071	1155	630	805	7112
необхідність покупки дорожчих альтернатив реквізиту	7					1155	630		1785
зміна вартості пального	5					825	450		1275
відрадження за межі міста	5					825	450		1275
розбіжність результату з очікуваннями клієнта	10	2000	1330	1600	1530	1650	900	1150	10160
незадовільний рівень аналітики	10	2000	1330	1600	1530	1650	900	1150	10160
технічні проблеми з дизайном або матеріалами	8	1600	1064	1280	1224	1320	720	920	8128
технічні проблеми з фото/відеоматеріалами	8	1600	1064	1280	1224	1320	720	920	8128
розробка складних/додаткових візуальних носіїв	3	600		480	459				1539
незадоволеність результатом	10	2000	1330	1600	1530	1650	900	1150	10160
виникнення конфліктів з клієнтом	10	2000	1330	1600	1530	1650	900	1150	10160

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Е

Реєстр основних ризиків агенції

Ризик	Як запобігти?	Надзвичайні заходи	Точка запуску	Відповідальний
навантаження по паралельним проектам	виділена кількість днів на кожен етап проекту займає максимум 50% робочого часу	пріоритизуємо завдання разом	співробітник бачить, що нереально вкласти заплановане навантаження в робочий графік	всі співробітники самостійно
хвороба або непередбачувані обставини	-	члени команди можуть частково виконувати функції колег і замінити один одного	обов'язкове попередження про обставини	всі співробітники самостійно
довге очікування зворотнього зв'язку від клієнтів	попереджати про готовність певних етапів проекту заздалегідь	запропонувати додаткову сесію з клієнтом	за день до дедлайну відповіді все ще нема	менеджер по роботі з клієнтами
завантажений графік клієнтів	призначати зустрічі за 1-2 тижні заздалегідь	передача матеріалів на самостійне ознайомлення	за день до запланованої зустрічі клієнт не підтверджує час	менеджер по роботі з клієнтами
проблеми з пошуком локацій/реквізиту для зйомок	підбір та бронь/покупка локацій/реквізиту на місяць вперед одразу після погодження референсів	додатковий постпродакшн може перекрити неідеальні умови зйомки	якщо за 3 дні до зйомки немає гарної локації/реквізиту, то попереджаємо дизайнерів	креативний директор, фотограф, проєктний менеджер
технічні проблеми на зйомках	перевірка техніки перед зйомкою	оренда техніки	неполадки на етапі перевірки	фотограф, відеограф, креативний директор, проєктний менеджер
несприятливі погодні умови	перевіряти прогноз погоди	оренда студії/додаткове штучне освітлення в знімальні дні	поганий прогноз за 5 днів до дати зйомки	проєктний менеджер
додаткові правки	адекватні терміни на ймовірні правки мають бути закладені в вартість послуги та графік робіт	клієнт має доплатити 10% від вартості послуги за незаплановану хвилю правок (прописуємо в договорі)	при передачі останніх оплачених правок	проєктний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами
невчасна оплата від клієнта	прописання дат оплат в договорі, пеня за затримку	зупиняємо роботи по проекту та беремо	3 дні затримки оплати	менеджер по роботі з

	оплати, завчасне нагадування клієнту	інший		клієнтами
зміни в тарифах постачальників	підписуємо контракти на фіксовану вартість в гривні	пошук альтернативних постачальників або перерахунок вартості послуги	офіційний лист від постачальників	проектний менеджер
недооцінка обсягу робіт	покладаємося на досвід роботи з попередніми аналогічними проектами	перемовини з клієнтом щодо управління змістом проекту	співробітник бачить, що нереально вкласти заплановане навантаження в робочий графік	всі співробітники самостійно та менеджер по роботі з клієнтами
необхідність покупки дорожчих альтернатив реквізиту	підбір та покупка реквізиту на місяць вперед одразу після погодження референсів	додатковий постпродакшн може перекрити неідеальний реквізит	якщо за 3 дні до зйомки немає гарної локації/реквізиту, то попереджаємо дизайнерів	креативний директор, фотограф, проектний менеджер
зміна вартості пального	маємо резерв пального для робочої машини	пошук альтернативних постачальників або перерахунок вартості послуги	при появі інформації про майбутнє подорожчання в відкритих джерелах	проектний менеджер
відрядження за межі міста	заздалегідь проговорюємо всі локації для зйомок	виставляємо додатковий рахунок замовнику	за вимоги замовника	проектний менеджер, менеджер по роботі з клієнтами
розбіжність результату з очікуваннями клієнта	Інтерв'ю з клієнтом на старті роботи та погодження на проміжних етапах роботи, прописання обсягів роботи в договорі	Доопрацювання проекту за додаткову плату	на вимогу клієнта	менеджер по роботі з клієнтами
незадовільний рівень аналітики	Попереднє інтерв'ю з клієнтом та обговорення конкурентів та цільової аудиторії, закладаємо достатньо часу на правки в графік	Просимо клієнта надати конкретних конкурентів та вказати на недоліки	На вимогу клієнта	Аналітик-таргетолог, менеджер по роботі з клієнтами
технічні проблеми з дизайном або матеріалами	перевіряємо всі ресурси за день до початку роботи	всі матеріали та умови для роботи є в офісі	при виявленні несправностей за день до початку роботи над дазайноім	Дизайнери, моушн-дизайнер, арт-директор
технічні проблеми з фото/відеоматеріалами	перевірка техніки перед зйомкою	оренда техніки	неполадки на етапі перевірки	фотограф, відеограф, креативний директор, проектний менеджер
розробка складних/додаткових візуальних носіїв	Затвердження списку візуальних носіїв до старту роботи над ними, прописуємо в договорі окрему вартість за	Виставляємо рахунок на додаткову вартість роботи дизайнера	Якщо клієнт хоче роботу, що не прописана в договорі	менеджер по роботі з клієнтами

	складність адаптації та більшу кількість носіїв			
незадоволеність результатом	Інтерв'ю з клієнтом на старті роботи та погодження на проміжних етапах роботи, прописання обсягів роботи в договорі	Доопрацювання проекту за додаткову плату	на вимогу клієнта	менеджер по роботі з клієнтами
виникнення конфліктів з клієнтом	Інтерв'ю з клієнтом на старті роботи та погодження на проміжних етапах роботи, прописання обсягів роботи в договорі	Доопрацювання проекту за додаткову плату	на вимогу клієнта	менеджер по роботі з клієнтами

Джерело: складено автором

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015954471

Дата перевірки:
30.11.2023 09:33:50 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
30.11.2023 09:35:17 EET

ID користувача:
100005721

Назва документа: Конончук О.В. Міжнародний проектний менеджмент (на прикладі Prentkovich Digital Agency)

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 16511 Кількість символів: 120024 Розмір файлу: 1.16 MB ID файлу: 1015630821

5.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.08% з Інтернет-джерелом (<https://dspace.um.edu.mx/bitstream/handle/20.500.11972/852/Tesis%2>)

4.83% Джерела з Інтернету

288

Сторінка 83

3.52% Джерела з Бібліотеки

417

Сторінка 88

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

25

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ
23 листопада 2023 р.**

Тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції Маслов К.О.	219
Характеристика та аналіз міжнародного ринку нафти Добридень Д.Р.	223
Стратегія виходу українського підприємства на зарубіжний товарний ринок Левченко С.Т.	227
Розвиток фінансового ринку України в сучасних реаліях функціонування світового фінансового ринку Чухно К.С.	230
Глобальні фінансові інститути у світовій інституційно-регуляторній системі Кухар А.О.	233
Міжнародний вимір відновлення економіки України Загірняк А.С.	236
Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації Іванченко О.Ю.	239
Штучний інтелект в системі управління підприємством Касянчук К.О.	242
Розвиток двосторонніх міжнародних економічних зв'язків України з Республікою Польща Конончук О.В.	247
Управління проєктами по SCRUM: сучасні підходи та інструменти Назарець Я.С.	250
Особливості системи управління персоналом SAMSUNG ELECTRONICS в контексті корейської культури Романов А.В.	253
Міжнародні компанії у відновленні економіки України Пачкаєва К.Д.	255
Управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Подколзін М.О.	258
Концептуальні засади організації маркетинг-менеджменту в системі управління компанією Ргіщев М.Є.	261
Процедура реєстрації прав інтелектуальної власності у контексті міжнародних стандартів та її проблематика Борецький Д.Ю.	265
Теоретичні аспекти управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Сафсаф Ф.Р.	268
Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні Кошовий О.В.	271
Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції українських підприємств Fetman V.F.	274
Effectiveness And Problems Of International Companies Functioning In Ukraine: The Coca-Cola Case Voitko I.Y.	276
Ways Of Increasing The Competitiveness Of Ukrainian Producers On The World Market Ткачук А.В.	278
Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій (на прикладі компанії APPLE) Veronika Tumasova	283

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПО SCRUM: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Scrum є однією з найпопулярніших методологій, що відноситься до сім'ї Agile. Цей підхід першочергово був застосований в проєктах з розробки програмного забезпечення, однак набув популярності в абсолютно різних сферах діяльності.

Особливості проєктів, яким підійде методологія Scrum:

- співробітники мають тісні робочі взаємини з безпосереднім особистісним спікуванням;
- прогрес в роботі може відбуватися через короткострокові, повторювані, поступові зусилля;
- команди можуть самоорганізовуватися щодо того, коли і які компоненти роботи виконувати [1, с.152];
- на старті проєкту є лише загальне уявлення про його результат;
- зацікавлені сторони та/або замовник потребують або хочуть залучення на кожному етапі [2, с.44];
- має значення швидкість реалізації проєкту;
- бюджет є чітко обмеженим.

Scrum характеризується залученістю до проєкту Scrum-майстра (це людина, що дуже добре розуміється на методології, навчає членів команди принципів Scrum та допомагає їм позбаватися всього, що затримує процес) та власника продукту (це людина, що володіє баченням кінцевого результату роботи, відповідає за визначення пріоритетів та вимог до кінцевого продукту) [3]. Складно знайти більш клієнтоорієнтований підхід, тому що при використанні методу Scrum клієнт («власник продукту») постійно стежить за проєктом на різних стадіях виконання, що сприяє отриманню бажаного результату і максимально знижує ризик взаємонепорозуміння клієнта і компанії [2, с.44]. Команда має складатися з вмотивованих та кваліфікованих людей, що слідує єдиній меті та здатні

самоорганізовуватись і самостійно приймати рішення. Найефективніше працюють команди від 5 до 7 людей [2, с.44].

Зараз все частішою є практика залучення Subject Matter Experts (SMEs) в проєкт для забезпечення якості та успішності проєкту. SMEs мають спеціалізовану експертизу і знання в конкретних областях управління проєктом, і їхні внески можуть бути вирішальними для досягнення проєктом успіху. Якщо компанія прагне успішності та вдосконалення у веденні проєктів, то SME може в цьому допомогти, пояснивши точково шляхи вдосконалення.

В основі філософії Scrum лежить реалізація роботи в межах спринтів — коротких ітераційних періодах, під час яких розробляються функціональні частини продукту [3]. Зазвичай тривалість такого періоду 2-4 тижні, адже за цей час вже можна побачити певні досягнуті успіхи функціоналу. Обсяг завдань для кожного спринту визначаються на спільній зустрічі команди. Наступною активністю, що є характерною саме для Scrum, є щоденний стендап — коротка зустріч команди щодня, в той самий час. За Дж.Сазерлендом всі учасники мають коротко відповісти на наступні запитання:

1. “Що ви робили вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?”
2. “Що ви робитимете сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?”
3. “Чи є якісь перешкоди, що заважають вам чи команді досягти мети спринту?”[4, с.273]

Зустріч не повинна займати більше, ніж 15 хвилин.

Після завершення спринту необхідно провести огляд та ретроспективу спринту. В основі філософії Scrum є постійне вдосконалення роботи команди, покращення показників ефективності шляхом позбування перешкод, що можуть потенційно заважати команді працювати.

Базовими артефактами Scrum є:

- беклог продукту — список завдань, які потрібно виконати над продуктом. Беклог існує та розвивається протягом усього життєвого циклу продукту — це його дорожня мапа [4, с.270].
- беклог спринта — це список завдань, які команда обирає для кожного спринту.
- Scrum-дошка, що має три колонки “Виконати”, “Виконується”, “Виконано”. Історично завдання написані на стікерах, зараз же для цього існують програми. Команда переміщує завдання по Scrum-дошці в міру їх завершення.

Сучасні менеджери використовують деякі додаткові інструменти, що допомагають їх досягати ефективності в Scrum, зокрема:

Lesson Learned Register (реєстр вивчених уроків) — використовується для збору, документування та аналізу досвіду, набутого під час виконання проекту. Його основна мета полягає в тому, щоб визначити, які аспекти проекту були успішними, а які призвели до проблем або викликали вивчення [3].

Change Log — використовується для реєстрації та відстеження всіх змін, які вносяться в проєкт, продукт, систему або інший об’єкт. До його функцій можемо віднести: відстеження історії змін, підвищення якості і контроль змін, забезпечення комунікації і відповідальності, внутрішній контроль і аудит.

Висновок. Scrum є сучасною методологією, що часто використовується проєктними менеджерами, якщо проєкт потребує гнучкості та має реалізовуватися в умовах обмеженості ресурсів, і наразі існують деякі додаткові сучасні інструменти, що допомагають Scrum-майстрам в роботі, зокрема спеціальне програмне забезпечення, документація, що ведеться не для звітності, а з метою підвищення ефективності роботи. Все частіше практикується залучення SME.

Список літератури:

1. Філдінг П. Дж. Як керувати проектами : книга. Харків : «Ранок», «Фабула», 2021. 240 с.
2. Шевченко Н., Давиденко М. Особливості реалізації маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2017. Екон. науки, № 47. С. 41–47. URL: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/119880> (дата звернення: 10.11.2023).
3. PM&Leader School. *PM&Leader School by Stud-Point*. URL: <https://stud-point.com/calendar/pm-leader-school/> (date of access: 27.09.2023).
4. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. 6-те вид. Харків : Книжк. клуб "Клуб сімейн. дозвілля", 2023. 279 с.

Назарець Я.С.

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ SAMSUNG ELECTRONICS В КОНТЕКСТІ КОРЕЙСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційна структура Samsung розроблена таким чином, щоб сприяти технологічним інноваціям в компанії. Samsung Electronics має продуктову, або дивізіональну, організаційну структуру. Організаційна структура за типом продукту визначає, які ресурси та бізнес-операції належать до якого сегменту на основі класифікації продуктів. Незважаючи на поділ за типами продуктів, корпоративна структура Samsung являє собою типову азійську ієрархічну модель [1].

Система ієрархії зверху вниз вже давно функціонує як ключова невід'ємна частина конфуціансько-орієнтованої корейської корпоративної культури у компанії, і викоринити цю ієрархію повністю буде неможливо: компанія наймає невеликий відсоток некорейців у Кореї, але працевлаштовує великий відсоток некорейців за межами Кореї. Південна Корея має один з найвищих у світі показників моноетнічності її населення: лише 2% населення