

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет комп'ютерних інформаційних технологій
Кафедра інформаційно-обчислювальних систем і управління

СТУЛІЙ Софія Олегівна

**Методологія переходу з Agile до Shape Up-технології в управлінні
ІТ-проєктами / Methodology of Transition from Agile to Shape Up
Technology in IT Project Management**

спеціальність: 122 - Комп'ютерні науки
освітньо-професійна програма – Управління проєктами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
КНУПм-21
С. О. Стулій

Науковий керівник
к.е.н., доцент,
Г. М. Гладій

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.
В.о. завідувача кафедри
_____ Н. М. Васильків

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

Факультет комп'ютерних інформаційних технологій
Кафедра інформаційно-обчислювальних систем і управління
Освітній ступінь «магістр»
спеціальність: 122 – Комп'ютерні науки
освітньо-професійна програма – Управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
М. П. Комар
«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

СТУЛІЙ Софія Олегівна

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Методологія переходу з Agile до Shape Up-технології в управлінні ІТ-проєктами / Methodology of transition from Agile to Shape Up technology in IT project management

керівник роботи Гладій Григорій Михайлович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від « 12 » грудня 2023 року №753.

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: завдання на кваліфікаційну роботу студента, наукові статті, технічна література

4. Основні питання, які потрібно розробити:

- описати основні принципи технологій Agile і Shape Up;
- провести порівняльний аналіз обох підходів;
- виявити причини зміни технології управління з Agile на Shape Up;
- спроектувати процес та етапи вказаного переходу на прикладі компанії BAZAR.club;
- проаналізувати результати переходу та їхній вплив на продуктивність і організацію роботи проєктної команди.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

- цикл Shape Up;
- шаблон для піча Bazar.club;
- приклад історії користувача, трансформованої в піч;

6. Консультанти розділів роботи 7. Дата видачі завдання 12 грудня 2023 р.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами та складання плану роботи	до 01.01.2024р.	
2	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	до 01.03.2024р.	
3	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	до 20.05.2024р.	
4	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	до 28.10.2024р.	
5	Представлення попереднього варіанту кваліфікаційної роботи, перевірка та внесення змін керівником	до 11.11.2024р.	
6	Опрацювання зауважень та представлення завершеного варіанту кваліфікаційної роботи. Підготовка супроводжуючих документів.	до 25.11.2024р.	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на оригінальність тексту	до 30.11.2024 р.	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи та отримання допуску до захисту	до 04.12.2024р.	
9	Подання кваліфікаційної роботи до захисту на засіданні атестаційної комісії	до 14.12.2024р.	

Студент _____ С. О. Стулій
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту _____ Г. М. Гладій
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему «Методологія переходу з Agile до Shape Up-технології в управлінні IT-проектами» на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 122 «Комп'ютерні науки» освітньо-професійної програми «Управління проектами» виконана обсягом 80 сторінок, містить 9 ілюстрацій, 1 таблицю, 1 додаток та 37 використаних джерел.

Метою роботи є розробка та впровадження ефективної методології переходу з Agile до Shape Up в управлінні IT-проектами, яка дає змогу оптимізувати процеси командної роботи, підвищити продуктивність і покращити якість кінцевих результатів на прикладі компанії BAZAR.club.

Методи та технології використані у роботі, включають застосування моделі ADKAR, аналіз предметної області, створення покрокового плану переходу, адаптацію процесів відповідно до принципів Shape Up, а також моніторинг впливу змін на ключові показники ефективності компанії.

У ході виконання роботи було здійснено аналіз особливостей технологій Agile та Shape Up, визначено основні переваги і недоліки обох підходів. Розроблено поетапний план переходу, проведено адаптацію робочих процесів компанії BAZAR.club до нової технології та оцінено результати впровадження Shape Up.

Результати роботи можуть бути використані для впровадження Shape Up в інших компаніях, що працюють за Agile. Подальші дослідження можуть зосередитися на удосконаленні моделей управління змінами та інтеграції інших сучасних підходів.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, AGILE, SHAPE UP, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ADKAR, ПЕРЕХІД, ЗМІНА, IT-КОМПАНІЇ, ТЕХНОЛОГІЯ.

RESUME

Qualification work on the topic «Methodology of transition from Agile to Shape Up technology in IT project management» for obtaining a master's degree in the specialty 122 «Computer Science» of the «Project Management» educational program comprises 80 pages, includes 9 illustrations, 1 table, 1 appendice, and references to 37 sources.

The goal of the work is to develop and implement an effective methodology for transitioning from Agile to Shape Up in IT project management. This technology aims to optimize team workflows, increase productivity, and enhance the quality of project outcomes, as demonstrated in the case of BAZAR.club.

The methods and technologies used in this work include the application of the ADKAR model, domain analysis, the creation of a step-by-step transition plan, the adaptation of processes to align with Shape Up principles, and monitoring the impact of changes on the company's key performance indicators.

During the research, the features of Agile and Shape Up technologies were analyzed, highlighting their advantages and disadvantages. A step-by-step transition plan was developed, the working processes of BAZAR.club were adapted, and the results of Shape Up implementation were evaluated.

The results of this work can be applied to the implementation of Shape Up in other companies currently operating under Agile, aiming to optimize project management. Future studies may focus on improving change management models and integrating other modern approaches.

Keywords: PROJECT MANAGEMENT, AGILE, SHAPE UP, CHANGE MANAGEMENT, ADKAR, TRANSITION, IT COMPANIES, TECHNOLOGY.

ЗМІСТ

Перелік позначень	7
Вступ	8
1 Теоретичні основи Agile та Shape Up в управлінні IT-проєктами	10
1.1 Технологія Agile в управлінні IT-проєктами	10
1.2 Технологія Shape Up	16
1.3 Порівняння технологій Agile та Shape Up	21
Висновки до розділу 1	26
2 Методологія переходу з Agile до Shape Up	27
2.1 Управління змінами при зміні технологій: застосування моделі ADKAR	27
2.2 Оцінювання необхідності переходу	30
2.3 Потенційні складнощі та шляхи їх подолання	35
2.4 Планування процесу переходу: етапи, методи та інструменти	38
Висновки до розділу 2	41
3 Практична реалізація переходу з Agile до Shape Up (на прикладі IT-компанії Bazar.club)	43
3.1 Коротка характеристика проєкту Bazar.club і необхідність заміни технології Agile на Shape Up	43
3.2 Підготовка до переходу. Розробка плану переходу	45
3.3 Впровадження Shape Up-технології	47
3.4 Адаптація робочих процесів та моніторинг результатів	51
3.5 Кейси успішного переходу: аналіз досягнень та виявлених проблем	57
Висновки до розділу 3	60
Висновки	62
Список використаних джерел	64
Додаток А Копії публікацій автора	68

ПЕРЕЛІК ПОЗНАЧЕНЬ

ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement – модель змін
FDD	Feature-Driven Development – розробка, орієнтована на функції
IT	Information Technology – інформаційні технології
LSD	Lean Software Development – ощадлива розробка програмного забезпечення
PM	Project Manager – керівник проєкту
PO	Product Owner – власник продукту
SCRUM	Технологія управління проєктами
SEO	Search Engine Optimization – оптимізація для пошукових систем
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound – принцип постановки цілей
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
PEST	Political, Economic, Social, Technological – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів
WIP	Work In Progress – незавершена робота
XP	Extreme Programming – гнучка методологія розробки програмного забезпечення

ВСТУП

Сучасні ІТ-компанії стикаються з необхідністю швидкої адаптації до мінливих умов ринку та вимог клієнтів. Важливою складовою успіху для таких компаній є вибір відповідної технології управління проєктами. Вже понад десятиліття технології гнучкого управління, зокрема Agile, займають провідні позиції завдяки своїй гнучкості та адаптивності. Однак, з розвитком нових технологій з'являються альтернативи, що можуть забезпечити більш ефективне виконання завдань у певних контекстах. Однією з таких альтернатив є технологія Shape Up, яка набула популярності оскільки глибоко занурюється в проблеми проєкту і фокусується на чіткій структуризації процесу розробки.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що компанії часто стикаються з необхідністю змінювати існуючі процеси управління проєктами для підвищення продуктивності, адаптації до нових умов ринку, а також для вдосконалення робочих процесів. Проєкт BAZAR.club, який представляє собою веб-сайт для переселенців у Сполучених Штатах, яскраво ілюструє цей виклик. Спочатку команда використовувала Agile, однак з розвитком проєкту стало очевидним, що для досягнення більшої ефективності та кращої організації роботи необхідно перейти на Shape Up. Перехід від Agile до Shape Up важливий для створення більш прозорих та структурованих процесів, удосконалення моніторингу завдань і ідей та для більш чіткого визначення термінів розробки. Якщо в Agile цикли часто проходять непомітно, то в Shape Up початок і кінець кожного циклу чітко відокремлені, що дає змогу краще організувати роботу команди та забезпечити ефективне завершення завдань.

Мета дослідження полягає в розробці методології переходу з технології Agile на технологію Shape Up в процесі управління ІТ-проєктами.

Для цього потрібно вирішити такі завдання:

- описати основні принципи технологій Agile і Shape Up;
- провести порівняльний аналіз обох підходів;
- виявити причини зміни технології управління з Agile на Shape Up;

- спроектувати процес та етапи вказаного переходу на прикладі компанії BAZAR.club:

- проаналізувати результати переходу та їхній вплив на продуктивність і організацію роботи проектної команди.

Об'єктом дослідження є процес управління IT-проектами на основі технологій Agile та Shape Up.

Предметом дослідження виступає перехід від технології Agile до технології Shape Up в управлінні IT-проектом.

Методи дослідження охоплюють: порівняльний аналіз технологій управління проектами, структурний аналіз етапів переходу, а також емпіричний аналіз результатів, досягнутих внаслідок впровадження Shape Up у проектний менеджмент.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у створенні методології переходу від Agile до Shape Up в управлінні IT-проектами, яка відсутня у відкритих джерелах і є новим підходом до організації такого переходу. Запропонована методологія ґрунтується на практичному прикладі успішного впровадження Shape Up у реальному проекті та включає детальний опис етапів, інструментів та кейсів успішного переходу.

Практичне значення одержаних результатів: вони можуть бути використані для оптимізації процесів управління в IT-компаніях, які розглядають можливість переходу на Shape Up чи інші гнучкі підходи до управління проектами. Вказані результати роботи можуть бути корисними як для керівників, так і для проектних команд, котрі прагнуть покращити організацію роботи і збільшити продуктивність.

Апробація і публікації результатів. Результати дослідження доповідалися автором на IV міжнародній науково-практичній конференції «Science and technology: challenges, prospects and innovations», (Осака, Японія, 2024 р.) і XII міжнародній науково-практичній конференції «European congress of scientific achievements», (Барселона, Іспанія, 2024 р.), та опубліковані в матеріалах вказаних конференцій (див. додаток А).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ AGILE TA SHAPE UP В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ

1.1 Технологія Agile в управлінні ІТ-проєктами

Гнучка розробка програмного забезпечення є найважливішою парадигмою, яка охопила світ розробки програмного забезпечення за останнє десятиліття [18]. Навіть якщо Agile не є найпопулярнішим підходом до розробки програмного забезпечення в реальному використанні, вона, безумовно, стала однією із найбільш обговорюваних [18].

Agile є гнучкою технологією управління проєктами, яка набула популярності у сфері розробки програмного забезпечення. Її підхід відрізняється від традиційних моделей тим, що акцентує увагу на ітеративності, швидкій адаптації до змін і пріоритеті команди над жорсткими процесами. Завдяки цьому Agile став одним із найбільш обговорюваних підходів у світі ІТ і застосовується не лише у програмуванні, але й в інших сферах управління проєктами.

Історія створення Agile розпочалась у середині 1990-х, коли група фахівців почала шукати заміну старим методам розробки. У 2001 році в місті Сноубірді (штат Юта, США) 17 фахівців з програмного забезпечення зустрілися і змогли створити документ під назвою «Agile Manifesto» (Маніфест Agile).

Так було створено чотири ключові цінності Agile Manifesto:

1. «Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти» [5]. Це означає, що успіх проєкту більше залежить від взаємодії членів команди та їхньої здатності до співпраці, ніж від жорстких процесів чи інструментів.

2. «Функціонуюче програмне забезпечення важливіше за докладну документацію» [5]. Основний фокус полягає в тому, щоб продукт працював, а не на тому, щоб забезпечити детальну документацію. Документація є важливою, але вона не повинна бути пріоритетом над справжнім функціонуванням програми.

3. «Співпраця з клієнтом важливіша за укладання контрактів» [5]. Agile ставить за мету постійну взаємодію з клієнтом для швидкого реагування на його потреби, а не тільки на формальне дотримання контрактних зобов'язань.

4. «Реагування на зміни важливіше за виконання плану» [5]. У світі швидких змін важливо вміти адаптуватися і переглядати план, коли це необхідно.

Ці цінності лягли в основу популяризації найрізноманітніших фреймворків Agile, таких як Scrum, Kanban та Extreme Programming (XP), які надають інструменти для впровадження практик Agile у розробці програмного забезпечення.

Окрім того Agile базується на наборі принципів та практиках, які сприяють успіху в розробці програмного забезпечення через забезпечення гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат. Відмінною рисою Agile є акцент на постійній співпраці між командами розробників і бізнесом, а також на регулярному вдосконаленні, як самого продукту, так і процесів його розробки.

Основні цінності Agile, як зазначалось вище, були викладені в документі «Agile Manifesto», і їх підтримує більш детальний перелік із 12 ключових принципів, що слугують основою для практичного застосування технології. Ці принципи визначають підхід до управління проектами з акцентом на гнучкість, якість і швидкість розробки.

Дванадцять принципів Agile:

1. «Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника, шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення» [5].

2. «Схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Гнучкі процеси використовують зміни на користь конкурентоспроможності клієнта» [5].

3. «Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців» [5].

4. «Впродовж усього проекту розробники і представники бізнесу повинні працювати разом щодня» [5].

5. «Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була виконана, створіть їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться» [5].

6. «Особиста комунікація – найефективніший та найпрактичніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині» [5].

7. «Працюючий продукт – головний показник прогресу» [5].
8. «Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм як завгодно довго. Agile допомагає налагодити такий сталий процес розробки» [5].
9. «Постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту» [5].
10. «Простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна» [5].
11. «Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають у командах, що здатні самоорганізовуватись» [5].
12. «Команда регулярно намагається знайти способи підвищення ефективності та відповідно корегує свою роботу» [5].

Окрім основних принципів, Agile також базується на кількох практиках, які дозволяють впроваджувати цю технологію на практиці. Основні з них такі:

- ітеративний підхід;
- крос-функціональні команди;
- постійний зворотний зв'язок.

Ітеративний підхід передбачає розбиття проєктів на короткі цикли, що дозволяє постійно вдосконалювати продукт і вносити корективи в процес розробки [3]. Такий підхід сприяє кращому контролю якості продукту та підвищенню адаптивності до змін, дозволяючи команді швидко реагувати на нові вимоги.

Крос-функціональні команди, що складаються з фахівців різних напрямків, забезпечують швидке реагування на зміни і знижують залежність від інших підрозділів компанії. Це підвищує гнучкість команди, її самостійність і сприяє більш ефективному виконанню завдань.

Постійний зворотний зв'язок між розробниками та клієнтами допомагає вчасно враховувати вимоги користувачів і покращувати продукт на основі отриманих відгуків. Це дозволяє створювати рішення, що краще відповідають очікуванням та потребам замовників.

Таким чином, основні принципи та практики Agile формують гнучку та ефективну технологію, що дозволяє командам розробників зосередитися на кінцевому результаті, реагувати на зміни та постійно вдосконалювати процеси і продукт.

Фреймворки в Agile включають широкий спектр стратегій і технік, які сприяють гнучкому та ефективному управлінню проектами. Найвідоміші з них: Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Lean Software Development (LSD) та Feature Driven Development (FDD).

Scrum один з найпопулярніших фреймворків в Agile, що базується на ітераційному поступовому розвитку.

Kanban візуалізує потік завдань через різні етапи розробки [27]. Завдання розміщуються на дошці у вигляді карток, які переміщуються по мірі їх виконання. Kanban не має фіксованих ітерацій, як в Scrum, але також дозволяє команді гнучко реагувати на зміни.

Extreme Programming – фреймворк, що акцентується на технічній досконалості і співпраці у команді [8]. XP включає такі практики як парне програмування, тестування на початку та постійне інтегрування і планування. Це дозволяє покращувати якість і швидкість розробки.

Lean Software Development ґрунтується на принципах економії та мінімізації марнування ресурсів. Ця технологія фокусується на створенні цінності для замовника та усуненні невикорисованих аспектів.

Feature Driven Development – фреймворк, який акцентується на розробці по функціональних можливостях. FDD розподіляє розробку на короткі ітерації і використовує поетапний підхід для створення різноманітних функціональних можливостей.

Scrum – це ітеративний та інкрементний метод управління проектами, який широко використовується для розробки складного програмного забезпечення [30]. Він є одним з найпопулярніших ітераційних підходів в рамках Agile-технології

Основні принципи Scrum включають розподіл роботи на короткі, фіксовані періоди часу, відомі як спринти, що дозволяє команді концентруватись на

конкретних цілях і завданнях. Кожен спринт розпочинається з планування, де визначаються цілі і обсяги роботи, і закінчується оглядом, під час якого команда демонструє результати клієнту чи стейкхолдерам. Зазвичай вони займають 1-2 тижні. Скрам-команди прагнуть створювати готовий до релізу (якісно протестований) інкремент продукту в кожній ітерації [2]. Детальне зображення спринту в Scrum представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Спринт Scrum

Основні принципи Scrum:

- самоорганізація;
- фокус на результатах;
- постійне вдосконалення;
- відкрита комунікація;
- співпраця.

Центральними ролями в Scrum є Scrum Master, Product Owner (PO) команда розробників [7]. Scrum Master відповідає за впровадження і підтримку технології в команді, Product Owner (PO) визначає пріоритети та вимоги до продукту, а команда розробників працює над виконанням завдань.

Scrum прагне до постійного вдосконалення через регулярні ретроспективи. Під час ретроспекти команда аналізує свої досягнення і виправляє недоліки в робочих процесах. Цей підхід дозволяє швидше адаптуватися до змін, забезпечуючи високу прозорість і відкритість у всіх аспектах розробки продукту.

Kanban – це технологія управління робочими процесами, що базується на принципах візуалізації та постійного вдосконалення [27]. Основною метою Kanban є підвищення ефективності процесів та забезпечення прозорості робочого потоку.

Основні принципи Kanban:

1. Візуалізація роботи. Kanban використовує візуальні дошки для відображення всіх завдань у процесі. Завдання представляються у вигляді карток, які переміщуються через колонки, що відображають різні стадії процесу. Вигляд таких дошок зображено на рисунку 1.2.

2. Обмеження незавершеної роботи (WIP). Щоб уникнути перевантаження команди Kanban встановлює обмеження на кількість завдань, які можуть бути одночасно в роботі на кожному етапі процесу [6].

3. Постійне вдосконалення (Kaizen). Kanban заохочує команди постійно шукати шляхи покращення свого робочого процесу [6].

4. Ефективність потоку. Ціль полягає в тому, щоб якомога швидше переміщувати завдання з початку до кінця

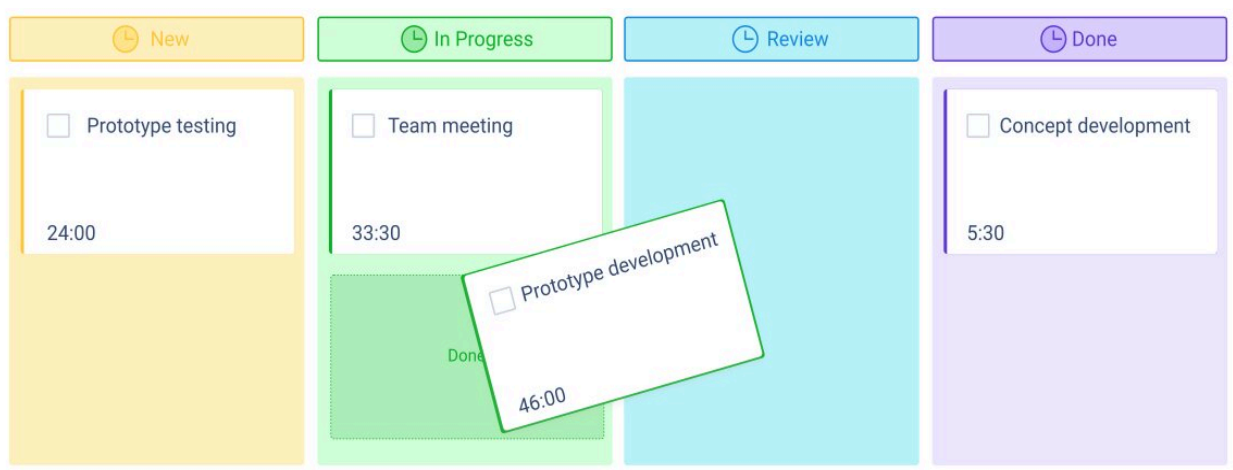


Рисунок 1.2 – Візуальні дошки (Kanban-boards)

1.2 Технологія Shape Up

Технологія Shape Up є альтернативою традиційним підходам по управлінню проектами. Вона була розроблена командою Basecamp як відповідь на проблеми, що виникають при збільшенні ітераційних процесів розробки. Shape Up пропонує підхід до організації проектної роботи, який мінімізує бюрократію та надає командам більше автономії у прийнятті рішень. Технологія Shape Up акцентує увагу на ефективному управлінні часом і ресурсами, мінімізації ризиків та забезпеченні високої якості кінцевого продукту.

Shape Up виникла як відповідь на типові проблеми, з якими стикаються команди в процесі розробки програмного забезпечення. З ростом команд з'являються деякі загальні труднощі:

- «учасники команди відчують, що проекти тривають без кінця» [29];
- «менеджери продукту не можуть знайти час для стратегічного планування продукту» [29];
- «засновники запитують себе: «Чому ми більше не можемо випускати нові функції так швидко, як раніше?»» [29];

Ці виклики були помічені командою Basecamp на власному досвіді, коли вона виросла від чотирьох людей до понад п'ятдесяти. Shape Up стала відповіддю на ці труднощі, пропонуючи новий підхід, що дозволяє уникнути перетворення роботи на нескінченний процес і зберегти ефективність на кожному етапі розвитку продукту.

Shape Up базується на ідеї шести-тижневих циклів розробки, після яких команди мають два тижні для оцінки та підготовки до наступного циклу. Цей підхід дозволяє командам фокусуватися на конкретних завданнях, мінімізуючи відволікання та забезпечуючи постійний прогрес. Shape Up також включає елементи планування, пріоритизації та розподілу ролей, що дозволяє командам ефективно управляти своїм часом та ресурсами.

Однією з головних особливостей Shape Up є процес «шейпінгу» (shaping), який передбачає попереднє визначення контурів проекту перед його початком. Цей процес дозволяє краще зрозуміти вимоги до проекту, виявити потенційні ризики

та визначити основні завдання, що мають бути виконані в рамках циклу розробки. Такий підхід допомагає командам уникати зайвої роботи та зосереджуватися на дійсно важливих аспектах проекту.

Усі три процеси Shape Up зображено на рисунку 1.3.

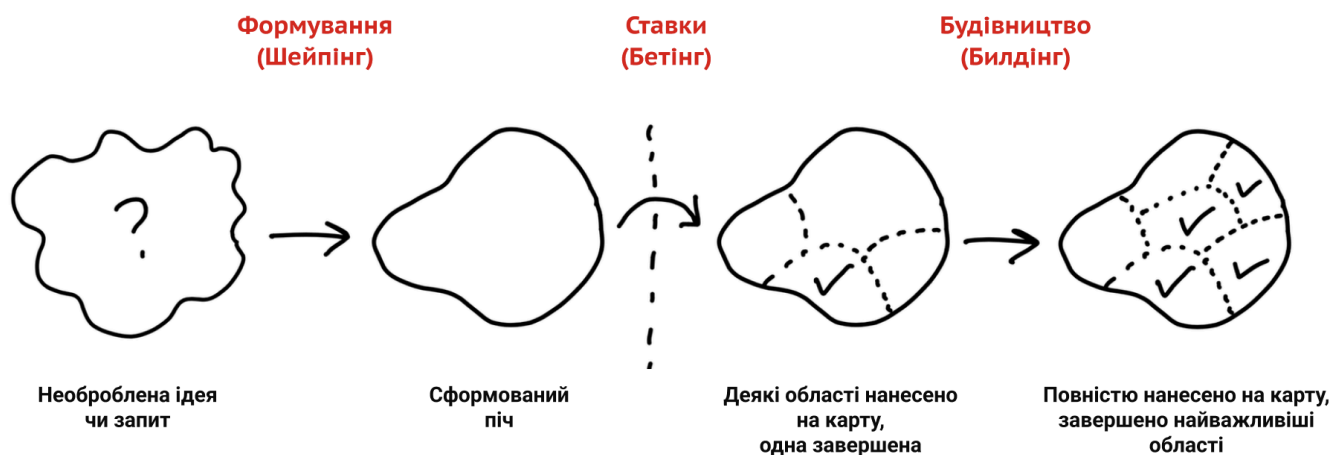


Рисунок 1.3 – Три процеси Shape Up

Офіційно технологія Shape Up була представлена публіці у 2019 році. Та історія Shape Up почалася в 2003 році з компанії Basecamp, яка була створена як інструмент для внутрішнього використання. У той час компанія працювала як консалтингова фірма, розробляючи дизайни веб сайтів для клієнтів. Однією з головних проблем була втрата інформації під час спілкування між клієнтами, дизайнерами та керівниками проектів. Відчуваючи потребу в централізованій системі зберігання всієї інформації, компанія розробила інструмент, який забезпечував прозору комунікацію між усіма учасниками процесу. Як виявилось, ця проблема була поширеною серед багатьох компаній, і з часом Basecamp став надійним інструментом для мільйонів користувачів у різних галузях.

Першу версію Basecamp розробили троє людей. Джейсон Фрід, засновник компанії, відповідав за дизайн, тоді як Девід Хайнемайер Ханссон займався програмуванням і водночас створив популярний фреймворк Ruby on Rails. Ще одним членом команди був Райан Сінгер, який на той час був дизайнером і спеціалістом з інтерфейсів користувача.

Основною проблемою, з якою зіткнулася команда під час розробки, був обмежений час програмування – лише 10 годин на тиждень. Тому команда зосередилася на «вбивстві масштабу», тобто ретельному скороченні кількості завдань, щоб вкластися у виділений час. Цей підхід став основою філософії Shape Up.

До 2015 року команда Basecamp досягла вражаючого рівня продуктивності, але виникла необхідність формалізувати методи роботи, щоб передати їх новим співробітникам. Це спонукало команду до структурування процесів через робочі цикли, а також до впровадження процесів «подач» і «ставок». Це заклало основу для Shape Up, яка дозволяє ефективно керувати проектами, зменшувати ризики та підтримувати продуктивність у всій компанії.

Основні ідеї технології Shape Up включають кілька ключових підходів. Перш за все, команди працюють шеститижневими циклами. Цей термін достатньо довгий, щоб створити значущі функції, і водночас досить короткий, щоб відчутти наближення дедлайну, тому час використовується ефективно. Усі рішення базуються на просуванні продукту протягом одного циклу, без детального контролю часу, щоденних зустрічей чи постійного перегляду планів. Команди працюють автономно і не відволікаються на повсякденне управління.

Другий важливий аспект – підготовка роботи перед передачею її команді. Невелика старша група визначає ключові елементи рішення. Робота побудована на такому рівні, щоб команди знали, що робити, але водночас мали простір для самостійної реалізації деталей. Акцент робиться не на часових оцінках, а на тому, скільки часу компанія готова інвестувати в ідею, виходячи з її цінності та потенційної вигоди.

Важливим аспектом є також підхід до відповідальності команди. Програмісти та дизайнери несуть повну відповідальність за виконання завдань. Вони самостійно визначають свої обов'язки, коригують обсяги роботи та поступово розробляють продукт, акцентуючи увагу на ключових елементах. Це суттєво відрізняється від традиційних методів, коли менеджери розподіляють роботу на окремі завдання, а програмісти лише їх реалізують.

Крім того, Shape Up акцентує увагу на управлінні ризиками. Зокрема на зменшенні ймовірності того, що проєкт не буде завершено вчасно. Для цього всі невідомі питання обговорюються ще на етапі підготовки проєкту. Важливо також, що в процесі розробки продукту дизайн і програмування інтегруються з самого початку, що допомагає уникнути проблем на фінальних стадіях. Ці підходи формують замкнуте коло: автономні команди потребують менше управлінського контролю, а краще підготовлені проєкти забезпечують більш ефективну та самостійну роботу команд.

Технологія Shape Up має свої особливості, які відрізняють її від інших підходів. Головна відмінність полягає в тому, що в Shape Up не передбачено регулярних спринтів чи зустрічей. Натомість, реалізується триваліший цикл, протягом якого команда працює автономно, без втручання з боку керівництва.

Ключовим елементом цієї технології є те, що робота планується до того, як її отримує команда. Процес Shape Up передбачає спочатку чітке визначення меж проєкту, а потім надання команді повної відповідальності за його реалізацію. Це дозволяє команді самостійно вирішувати, як організувати свою роботу та коригувати її обсяги відповідно до обставин.

Ще однією важливою відмінністю є те, що в даній технології менше уваги приділяється детальному оцінюванню часу або ресурсів. Натомість, акцент робиться на визначенні апетиту – тобто, скільки часу компанія готова витратити на конкретне завдання. Це дозволяє зосередитися на вирішенні конкретних проблем у чітко визначених рамках. Нижче наведені основні принципи, які відрізняють цей підхід.

Перший принцип полягає у формуванні роботи на оптимальному рівні абстракції. Це означає, що завдання не повинні бути занадто конкретними або, навпаки, занадто загальними. Коли робота є надто деталізованою, як у випадку з вайрфреймами, це обмежує можливості для креативності. Як зазначається в книзі: «Якщо я надаю дизайнеру вайрфрейм, я кажу: «Я знаю, ти це бачиш, але я не хочу, щоб ти це просто реалізував. Я хочу, щоб ти це переосмислив!»». Та надмірна деталізація також може ускладнити оцінку часу, оскільки більш конкретні

завдання часто потребують додаткових ресурсів для вирішення прихованих проблем.

Наступний принцип – забезпечення достатньої конкретики. З іншого боку, надмірна абстракція також може бути шкідливою. Проекти, які описані лише кількома загальними фразами, залишають команду спантеличеною. Наприклад, такі формулювання, як «Додати перегляд календаря», не дають чіткого уявлення про те, які саме функції потрібно реалізувати. Це створює ризик, що завдання може вирости без чітких меж і перетворитися на щось значно більше, ніж спочатку планувалося.

Ще один важливий принцип – встановлення меж. Кожен проект у технології Shape Up, як вже зазначалось раніше, має чітко окреслений апетит. Це дозволяє обмежити масштаб роботи, забезпечити своєчасне завершення та уникнути непередбачених затримок. Завдання формуються так, щоб команда чітко розуміла, де слід зупинитися і які дії не потрібно виконувати.

Отже, Shape Up надає командам більше автономії та гнучкості в порівнянні з іншими технологіями, де завдання можуть бути або занадто детальними, або недостатньо конкретизованими.

А щоб ще краще зрозуміти відмінність цієї технології від інших, варто розглянути кроки формування (Steps to Shaping), які допомагають структурувати проекти на початкових етапах. І це:

- розуміння обмежень;
- окреслення рішення;
- визначення меж.

Перший крок полягає в усвідомленні обмежень. Команда Basecamp зрозуміла, що створення повноцінного календаря вимагало б приблизно шести місяців, що було недоступно для них через обмежені ресурси. Тому їхньою метою стало розроблення мінімально необхідного функціоналу календаря за шість тижнів.

Другий крок передбачає формулювання рішення. У цьому випадку команда зосередилася на створенні спрощеної версії календаря, відомої як «Dot Grid». Це було елементарне рішення, яке дозволяло користувачам переглядати події за

допомогою точок на календарі, без складних функцій, таких як перетягування подій чи їх категоризація.

Третій крок – визначення меж проекту. Команда чітко встановила, що вони не будуть додавати функціональність зміни тривалості подій або різні види календарних переглядів, аби вкластися в обмежений час.

Підсумовуючи все вище згадане, основні риси Shape Up полягають у тому, що вона дозволяє командам працювати автономно та відповідально, водночас знижуючи ризики затримок завдяки чітким обмеженням і попередньому розв'язанню ключових питань.

1.3 Порівняння технологій Agile та Shape Up

При виборі технології управління проектами для розробки програмного забезпечення між Agile та Shape Up важливо розуміти відмінності та подібності між ними. Обидві технології мають свої унікальні особливості, які можуть бути корисними або неефективними залежно від умов проекту. У Agile, зокрема у Scrum, ключовим є використання коротких спринтів, що тривають від одного до трьох тижнів. Це дозволяє командам регулярно отримувати зворотний зв'язок і оперативно коригувати робочий процес. Agile застосовується в умовах, де пріоритети можуть швидко змінюватися, і потрібен постійний поступовий прогрес.

Shape Up, на відміну від цього, зосереджений на довших циклах і дає командам більшу автономію. Важливим аспектом є етап «формування», коли керівники визначають основні межі та рамки проекту. Це дає командам більшу свободу в підходах до виконання завдань і зменшує необхідність у щоденних зустрічах і плануванні спринтів. Такий підхід сприяє глибшій роботі і зменшує відволікання через часті зміни пріоритетів.

Варто зазначити, що Shape Up не є частиною Agile-технологій, як багато хто думає. Як зазначає Боб Стенке, основна відмінність між ними полягає в тому, що Shape Up не передбачає постійної адаптації, характерної для Agile [31]. Натомість,

тут команди мають чітко визначені рамки та терміни, що дозволяє їм зосередитися на глибокому аналізі та плануванні, зменшуючи ризик «блукання» під час роботи.

Shape Up демонструє більшу чіткість у плануванні завдяки чітко визначеним етапам та термінам для виконання завдань, що дозволяє командам сфокусуватися на конкретних цілях. Однак, у межах цих етапів залишається гнучкість, оскільки команди мають свободу в підходах до вирішення завдань і можуть адаптувати свої рішення відповідно до потреб проекту. Agile, з його акцентом на частому зворотному зв'язку, є більш адаптивним, в той час як Shape Up зосереджується на створенні чітких рамок та термінів для команд.

Стенке також зазначає, що важливо враховувати, що технологія Shape Up не покладається на традиційні стратегії Agile, такі як зворотний зв'язок з клієнтами під час кожної ітерації [31]. Замість цього, команди Shape Up працюють на основі формованих концепцій, які можуть бути протестовані та перевірені лише після завершення етапу реалізації.

Усі результати порівняльного аналізу технологій Agile та Shape Up було внесено в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння технологій Shape Up та Agile

Критерій	Agile	Shape Up
Основна концепція	Гнучкість, постійна адаптація до змін	Структуроване планування з чіткими рамками і термінами.
Тривалість циклів	Короткі спринти (1–3 тижні)	Довші цикли (6 тижнів)
Підхід до планування	Динамічне, ітеративне планування з можливістю змін	Попереднє формування концепцій з фіксованими межами
Рівень автономії команди	Регулярні перевірки прогресу через спринт-планування та щоденні зустрічі	Більше свободи для команд, мінімум зустрічей
Зворотний зв'язок	Постійний зворотний зв'язок під час кожної ітерації	Зворотний зв'язок надається після завершення циклу
Гнучкість до змін	Висока, завдяки можливості адаптувати завдання у спринті	Низька, через фіксованість циклів і концепцій

Продовження таблиці 1.1

Критерій	Agile	Shape Up
Фокус	Поступове виконання завдань із акцентом на швидкі зміни	Глибоке занурення в проблематику без відволікань на проміжні зміни
Ролі в команді	Product Owner, Scrum-мастер, команда розробників	Чітких ролей немає
Планування завдань	Робота із беклогом завдань	Формування концепцій, які охоплюють всі етапи реалізації
Ідеальне середовище	Динамічні ринки з постійними змінами вимог	Стабільні умови, де потрібна чіткість у плануванні і виконанні

При виборі технології для управління проектами важливо враховувати як переваги, так і недоліки кожного підходу. Agile та Shape Up мають свої особливості та методи організації роботи команд, що робить їх корисними в різних ситуаціях і для різних типів проектів.

Сильні сторони Agile:

- гнучкість і адаптивність: короткі спринти та регулярний зворотний зв'язок дозволяють своєчасно коригувати напрямок проекту, що є критично важливим для швидко змінюваних ринків, де вимоги можуть змінитись в будь-який момент;
- безперервне вдосконалення: регулярні ретроспективи та оцінка виконаних завдань допомагають виявляти недоліки та покращувати процеси на наступних етапах.

Слабкі сторони Agile:

- часті зміни вимог можуть стати викликом для команд, які потребують чітких і стабільних планів;
- потреба в постійному зворотному зв'язку: Agile вимагає регулярної комунікації з замовником, що може бути складно в проектах, де клієнти не готові або не мають можливості надавати часті відгуки;

– ризик «надмірного перфекціонізму»: Agile-технології можуть затягуватися через постійне прагнення удосконалювати продукт, не досягаючи чіткого завершення на кожному етапі.

Сильні сторони Shape Up:

– чітка структура та фокус: забезпечує командам ясні часові рамки та визначає бажаний результат, що допомагає уникати непередбачуваних змін під час роботи і робить процес планування більш стабільним і зрозумілим;

– автономія команди: завдяки формуванню завдань на початку циклу, команда отримує повну відповідальність за їх реалізацію, що надає учасникам більше можливостей для творчості та прийняття рішень;

– акцент на кінцевому результаті: Shape Up передбачає меншу кількість ітерацій та коригувань, що дозволяє команді зосередитися на основних завданнях.

Слабкі сторони Shape Up:

– мінімум зворотного зв'язку – один із недоліків Shape Up; відсутність частого зворотного зв'язку з клієнтами може призвести до ситуацій, коли наприкінці спринту результат не зовсім відповідає очікуванням замовника;

– ризик недоопрацьованих деталей: через обмежений час і чіткі рамки для проєктів, існує ймовірність, що деякі важливі деталі можуть бути проігноровані командою.

В підсумку Agile є більш придатним для проєктів, де зміни відбуваються регулярно і важливо отримувати швидкий фідбек. Натомість Shape Up виявляється більш ефективним, коли потрібно мати чітке планування з акцентом на фінальний результат. Обидва методи мають свої плюси і мінуси, що залежить від специфіки проєкту та його потреб.

Тепер також потрібно розглянути й відмінності в підходах до управління проєктами.

Підходи Agile та Shape Up, окрім всього вище перерахованого, мають ще й суттєві відмінності в управлінні проєктами. Від планування до виконання та оцінки результатів. Головна різниця полягає в тому, як кожна з цих технологій організовує робочий процес і приймає рішення.

Agile, як вже неодноразово підкреслювалося, характеризується адаптивністю та гнучкістю в управлінні проєктами. Кожен спринт завершується аналізом результатів і плануванням наступних дій, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вносити корективи. Команди часто застосовують методи, такі як Scrum або XP, які передбачають чітке планування та регулярні зустрічі для моніторингу прогресу. Agile також активно заохочує часті комунікації з клієнтами або зацікавленими сторонами, щоб гарантувати, що кінцевий продукт відповідає їхнім бажанням.

Що також вже неодноразово згадувалось, Shape Up пропонує більш організований і контрольований підхід до роботи. Проєкти плануються на шість тижнів, з акцентом на попереднє виявлення всіх можливих ризиків і невизначеностей. Після створення плану команда отримує повну свободу дій для виконання завдання без зовнішніх втручань або змін. Це дозволяє зменшити кількість зустрічей і уникнути перевантаження команди зайвими деталями чи змінами під час роботи.

Ще одна суттєва відмінність полягає у формулюванні завдань. В Agile завдання часто детально розподіляються між членами команди на рівні конкретних функцій або підзадач. Це забезпечує гнучкість у їх виконанні та обсягах роботи. У Shape Up завдання спочатку мають абстрактний характер, і лише після визначення основних параметрів вони передаються команді, яка самостійно вирішує, як найкраще реалізувати проєкт.

Ці технології також мають різні підходи до оцінки ризиків і управління невизначеністю. Agile покладається на постійний ітеративний процес з можливістю виправлення помилок на кожному етапі. Shape Up же в свою чергу прагне мінімізувати ризики ще на етапі планування, чітко визначаючи межі проєкту та запобігаючи несподіваним змінам.

Висновки до розділу 1

1. Agile – це гнучкий підхід до управління проєктами, який акцентує увагу на адаптації, регулярному зворотному зв'язку та ітеративному виконанні завдань. Основні елементи, такі як короткі спринти та робота з беклогом, дозволяють швидко реагувати на зміни в пріоритетах і ефективно координувати командну роботу. Agile особливо підходить для динамічних умов, де важливо швидко приймати рішення та постійно вдосконалювати продукт.

2. Shape Up, в свою чергу, зосереджується на чітких рамках проєкту та довших робочих циклах. Вона надає командам велику автономію, дозволяючи їм зосередитися на важливих завданнях без зайвої бюрократії та щоденних нарад. Shape Up забезпечує можливість глибокого аналізу і зменшує ризики, пов'язані зі змінами пріоритетів, але не така гнучка до непередбачуваних змін, як Agile.

3. Порівняння методів показало, що Agile зосереджена на постійному зворотному зв'язку та гнучкому управлінні завданнями, тоді як Shape Up має більш жорстке планування, стабільність і акцент на завершеності етапів проєкту. Shape Up краще підходить для проєктів з чіткими вимогами та визначеними термінами, тоді як Agile є ефективнішою в умовах швидких змін і непередбачуваних ситуацій.

4. Вибір технології залежить від потреб компанії, особливостей проєкту та ринкових умов. Обидва підходи мають свої плюси, і їх правильне використання допомагає досягати цілей у сфері IT-проєктів.

2 МЕТОДОЛОГІЯ ПЕРЕХОДУ З AGILE ДО SHAPE UP

2.1 Управління змінами при зміні технологій: застосування моделі ADKAR

Управління змінами – це важливий аспект, який визначає успішність роботи сучасних компаній. Успіх бізнес-проектів багато в чому залежить від того, наскільки швидко і ефективно організації можуть адаптуватися до нових умов. Цей процес включає в себе постійне коригування діяльності компанії та зміну поведінки працівників у відповідь на зміни. Це не просто технічний перехід, а складний процес, що враховує емоційні та соціальні фактори, які впливають на працівників.

Головна мета управління змінами – це впровадження нових ідей та їх інтеграція в корпоративну культуру. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, чому відбуваються зміни, були готові їх підтримати і могли адаптуватися до нових умов. Зміни можуть торкатися не лише процесів, але й технологій, структури організації, а також підходів і менталітету працівників.

Для успішного управління змінами необхідний стратегічний підхід із застосуванням різних моделей і інструментів. Це важливо, оскільки правильна модель може допомогти визначити етапи змін і ключові фактори на кожному з них. Наприклад, моделі Левіна і Коттера зосереджуються на підготовці, комунікації та підтримці змін в організаційній культурі [10, 11]. У свою чергу, модель 7S розглядає шість основних елементів, які мають бути узгоджені для успішного переходу: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль управління, навички та персонал.

Модель Левіна є однією з найвідоміших теорій управління змінами. Вона вирізняється своєю простотою та логічністю. Складається з трьох етапів: розморожування, зміни та заморожування. Ця модель підкреслює важливість створення сприятливих умов для змін, а також стабілізації нового стану організації. Її принципи стали основою для багатьох інших моделей управління змінами, адже забезпечують структурований підхід до трансформацій в організаціях [10, 11].

Щоб глибше зрозуміти основи цієї моделі, важливо розглянути її етапи (Рисунок 2.1). Перший етап, розморожування, є підготовчим етапом для організації, на якому необхідно виявити проблеми, що потребують вирішення, та підготувати співробітників до нових умов. Наступний етап, зміна, охоплює процес впровадження нових практик, технологій або структур. Важливо забезпечити підтримку та навчання для співробітників у цей період. Останній етап, заморожування, полягає в закріпленні змін в організації, де нові процеси стають звичними для команди, змінюючи їхній підхід до роботи.

LEWIN'S CHANGE MANAGEMENT MODEL

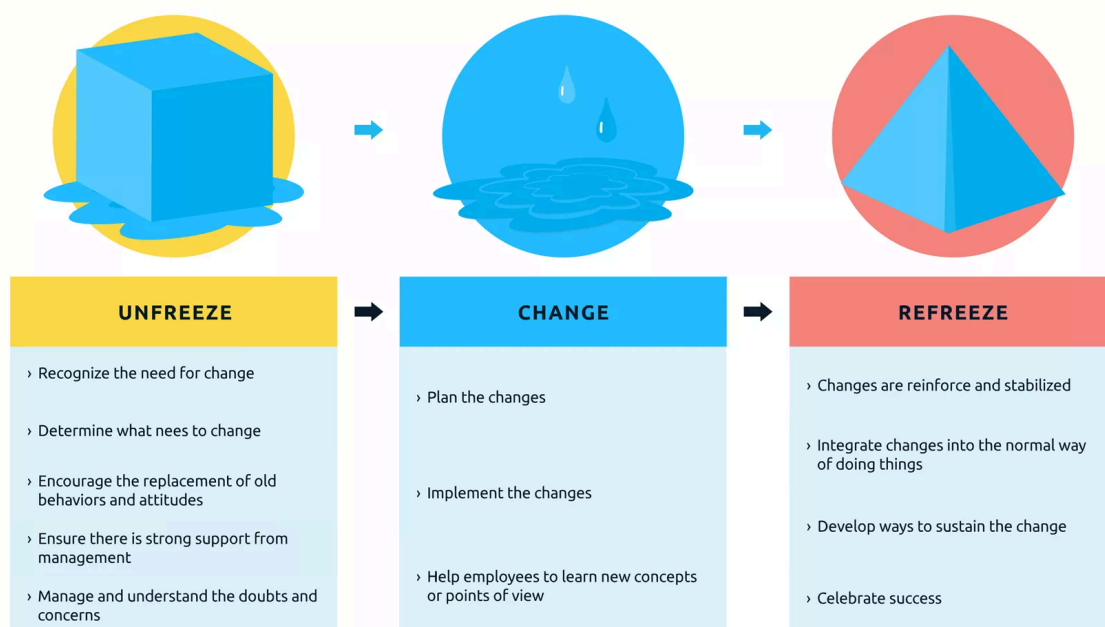


Рисунок 2.1 – Модель управління змінами Левіна

Модель Левіна ілюструє, що управління змінами є не лише механічним процесом, а й складною трансформацією, що вимагає зусиль на всіх рівнях організації.

Ще однією відомою моделлю управління змінами є модель Коттера, розроблена Джоном Коттером, одним із провідних експертів у цій галузі. Ця модель підкреслює важливість лідерства у процесі змін і фокусується на культурних та соціальних аспектах. Модель Коттера є популярною завдяки своїй

практичній спрямованості і простоті використання в різних організаційних контекстах [19, 22]. Також вона складається з восьми етапів:

- створення відчуття терміновості – пояснення необхідності змін, щоб зацікавити співробітників;
- формування коаліції з лідерами змін – залучення ключових осіб для підтримки та ведення змін;
- розробка візії та стратегії – визначення чіткої мети змін та способів її досягнення;
- донести бачення змін – активне донесення інформації про зміни до всіх співробітників.
- розширення прав і можливостей працівників на широкій основі – створення умов для того, щоб співробітники могли реалізувати зміни;
- досягати швидких результатів – визнання та святкування досягнень для підтримки мотивації;
- закріпити успіхи та ініціювати подальші зміни;
- моніторинг та корекція – постійний перегляд і адаптація процесу змін на основі зворотного зв'язку та результатів;

Ця модель підкреслює важливість спілкування та активної участі співробітників у процесі змін.

Проте, завдяки своєму персоналізованому підходу, найпопулярнішою вважається модель ADKAR. ADKAR – це цілеспрямована модель управління змінами, яка дозволяє командам управління змінами зосередити свою діяльність на конкретних результатах [26]. Назва моделі є аббревіатурою, яка складається з п'яти ключових елементів: Awareness (Усвідомлення), Desire (Бажання), Knowledge (Знання), Ability (Здатність), Reinforcement (Закріплення). Кожен з цих елементів є критично важливим для успішного впровадження змін у будь-якій організації.

Перший етап – усвідомлення – передбачає розуміння потреби в змінах. Співробітники мають усвідомити причини, чому зміни є важливими для організації. Це може включати пояснення бізнес-цілей, конкурентних переваг чи інших чинників, що спонукають до змін [33].

На другому етапі необхідно викликати бажання у співробітників підтримати зміни. Люди можуть бути більш схильні до змін, якщо вони бачать вигоди для себе чи організації. Важливо забезпечити, щоб усі учасники процесу були мотивовані.

Третій етап передбачає навчання співробітників тому, як здійснити зміни. Це включає в себе підготовку і надання необхідних ресурсів для реалізації нових процесів або технологій.

Етап «здатність» передбачає створення умов для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові навички та знання на практиці. Важливо, щоб команда мала доступ до необхідних інструментів, часу та підтримки для успішної адаптації до змін.

Останній етап включає в себе дії, спрямовані на закріплення змін в організації. Це може бути досягнуто шляхом визнання досягнень, надання зворотного зв'язку та вдосконалення процесів для забезпечення їх стабільності.

Використання моделі ADKAR для переходу з Agile до Shape Up є обґрунтованим, оскільки вона пропонує структурований підхід до змін, акцентуючи увагу на людському факторі. Успішний перехід вимагає не лише технічних знань, але й готовності команди до змін. ADKAR допомагає виявити можливі перешкоди на кожному етапі переходу та надає чіткий план дій для їх подолання [33].

2.2 Оцінювання необхідності переходу

Перехід від однієї технології управління проєктами до іншої є важливим стратегічним рішенням для компанії. Дане рішення може бути зумовлене кількома факторами, які впливають на ефективність роботи команди та досягнення поставлених цілей.

Однією з ключових причин для зміни технології може бути зміна масштабу проєкту. Наприклад, якщо кількість завдань зростає або проєкт розширюється, використовувана технологія може стати занадто громіздкою або неефективною. Іншою причиною може бути недостатня гнучкість: навіть такі гнучкі підходи, як Agile, можуть не відповідати новим вимогам, коли проєкти потребують більш

структурованого підходу для зменшення ризиків і контролю ресурсів. Також може виникнути потреба в швидшому прийнятті рішень; наприклад, часті обговорення в Agile можуть затримувати процес, і в такому випадку компанії шукають альтернативи, які дозволять оптимізувати цей процес. У цьому випадку основною причиною для переходу стала необхідність зменшити кількість ітерацій та зустрічей, що дало б команді більше автономії та часу для реалізації проєкту.

Перехід до нової технології може призвести до як позитивних, так і негативних наслідків. Серед можливих переваг можна виділити підвищення ефективності та результативності роботи. Чітка структура етапів планування та зменшення відволікань можуть допомогти команді зосередитися на виконанні завдань. Ще одним позитивним аспектом є зменшення кількості регулярних зустрічей, що може знизити навантаження на учасників проєкту.

Проте існують і ризики. Команда може зіткнутися з труднощами в адаптації до нових процесів, особливо якщо раніше використовувала зовсім інші технології. Також у Shape Up зменшується кількість зустрічей і обговорень із зацікавленими сторонами, що може негативно вплинути на кінцевий результат, якщо вимоги будуть неправильно зрозумілі на початкових етапах.

Оцінювання необхідності переходу, аналіз стану команди та її проєктів належать до етапу Awareness моделі ADKAR. Усвідомлення необхідності змін починається з визначення причин для переходу до нової технології управління проєктами. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як зміна масштабів проєкту, недостатня гнучкість існуючої технології, або потреба в більш швидкому прийнятті рішень. Важливо провести детальний аналіз поточного стану проєкту та командних процесів, щоб визначити, чи відповідає поточна технологія бізнес-цілям компанії.

Оцінка поточного стану команди та проєктів є критично важливим етапом, що дозволяє визначити, чи відповідає наявна технологія потребам команди, а також чи є потреба в переході до нових управлінських підходів. Під час проведення оцінки важливо враховувати кілька основних аспектів, таких як ефективність реалізації проєктів, моральний стан команди та її здатність адаптуватися до нових технологій. Зокрема, слід з'ясувати, чи зможе команда

працювати більш продуктивно в нових умовах і яких результатів можна досягти після впровадження змін.

Ключовим елементом цієї оцінки є розуміння, чи стикається команда з труднощами в рамках існуючої технології. Наприклад, у ситуаціях, коли Agile може призводити до перевантаження через часті ітерації або вимагати надмірної кількості нарад і обговорень, це може створювати проблеми для команди. У такому випадку перехід до Shape Up, з його більш тривалими циклами та чіткими межами завдань, може стати доцільним рішенням.

Оцінка поточного стану команди є дуже важливою при введенні змін в організацію. А ключовими факторами для аналізу є:

- рівень мотивації;
- автономність команди;
- розвиток навичок.

Мотивація є ключовим фактором при впровадженні змін, оскільки низький рівень задоволеності працівників або їх перевантаженість може свідчити про необхідність пошуку нових рішень. Аналізуючи цей аспект, слід звернути увагу на те, чи відчуває команда вигорання або занепад сил через поточну технологію. Часті ітерації, постійні зустрічі, або надмірне навантаження у контексті Agile можуть знижувати мотивацію команди. Тому критично важливо дослідити, чи готові члени команди до змін, чи відчувають вони потребу у більш гнучкому або ефективному підході.

Низька мотивація може бути ознакою незадоволення поточними процесами, що, в свою чергу, негативно впливає на продуктивність. Якщо команда стикається з постійними труднощами в реалізації завдань або відчуває брак часу через надмірну кількість зустрічей, це може свідчити про необхідність змін у методах управління проєктами.

Також важливо оцінити рівень автономії команди в процесі змін. Чи можуть члени команди працювати самостійно без постійного контролю з боку керівництва? Якщо команда звикла отримувати детальні вказівки на кожному етапі виконання завдань, перехід до підходу Shape Up може бути викликом, оскільки цей метод вимагає більшої відповідальності та самостійності.

Дана технологія передбачає, що команди працюють з меншою кількістю зовнішніх коригувань та нагляду, оскільки завдання формуються на початку циклу та залишаються незмінними протягом усього періоду виконання. Якщо команда готова взяти на себе відповідальність за роботу на триваліший період часу без постійних зустрічей і ревізій, то такий перехід може бути успішним.

Ще одним ключовим аспектом впровадження змін є здатність команди адаптуватися до нових умов та наявність необхідних навичок для роботи в новій технології. Перехід від Agile до Shape Up може вимагати нових компетенцій, таких як уміння ефективно планувати завдання на триваліший період та чітко окреслювати межі проєкту.

Проєкти, якими займається команда, також потребують детального аналізу, оскільки це дозволяє оцінити, наскільки успішно вони реалізуються в рамках поточної технології та які переваги може принести перехід до нового підходу. Важливо врахувати відповідність технології не лише до робочих процесів команди, але й до специфіки самих проєктів.

По-перше, слід враховувати відповідність поточних процесів до завдань проєкту. Якщо команда працює в умовах частих змін та непередбачуваних ситуацій, де гнучкість у плануванні є критичною, то підхід Agile може виявитися більш ефективним. Однак, коли проєкти є більш довготривалими і вимагають стабільності та структурованості, Shape Up може бути кращим вибором.

Необхідно звернути увагу на стабільність і тривалість проєктів. Якщо команда займається проєктами з чітко окресленими вимогами та розрахованими на тривалий термін виконання, їм може знадобитися більше контролю та структурованості, ніж це передбачає Agile. Agile підходить для коротких і швидких ітерацій, але для триваліших завдань, де важливі послідовність і стабільність, метод Shape Up може створити більш сприятливе середовище.

Крім того, важливо оцінити проблеми з термінами та бюджетом. Якщо команда постійно стикається з затримками в реалізації проєктів або перевищенням бюджету, це може свідчити про те, що поточна технологія не відповідає потребам проєкту. У такому випадку Shape Up може стати більш ефективним інструментом,

оскільки дозволяє краще контролювати використання часу та ресурсів завдяки обмеженим часовим рамкам і чітко визначеним циклам планування.

Перед впровадженням нової технології важливо чітко визначити, яких саме цілей має досягти команда під час переходу. Ці цілі можуть стосуватися як оптимізації процесів, так і підвищення ефективності роботи команди. Правильне визначення цілей допомагає уникнути плутанини і підвищити шанси на успішне впровадження змін.

До ключових цілей можуть входити:

- підвищення ефективності та продуктивності;
- зменшення кількості зустрічей;
- покращення контролю над проєктами.

Підвищення ефективності дозволить уникнути перевантаження команди та плутанини в пріоритетах, які виникають через постійні зміни в Agile. Перехід до нової системи забезпечить більш структурований підхід до управління завданнями завдяки довгим циклам, що дозволить команді зосередитися на досягненні конкретних цілей.

Крім того, важливим аспектом є зменшення кількості зустрічей. Це стане корисним для команд, які відчують, що надмірна кількість нарад забирає багато часу. У Shape Up зустрічі проводяться рідше, що дає можливість більше часу присвятити безпосередній роботі.

Також метою може бути покращення контролю над проєктами. Agile забезпечує високу гнучкість, однак інколи це може призводити до складнощів у відстеженні прогресу. У Shape Up, завдяки чітким часовим рамкам та контрольним точкам, відстеження виконання завдань стає більш структурованим і прогнозованим.

В процесі встановлення цілей важливо також оцінити, які результати очікуються від переходу. Це можуть бути такі показники, як зменшення часу на планування, зниження кількості правок у завданнях або підвищення мотивації команди завдяки чіткому розумінню кінцевих результатів кожного етапу.

Коректне формулювання цілей допомагає команді усвідомити, що від неї очікується, а також які результати має принести перехід. Нечітко визначені цілі

можуть призвести до непорозумінь і зниження ефективності переходу на нову технологію. Для оптимального формування цілі повинні відповідати критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволить команді мати ясні орієнтири та контрольні точки, до яких слід прагнути під час впровадження Shape Up.

2.3 Потенційні складнощі та шляхи їх подолання

Будь-який процес переходу на нову технологію управління проектами неминуче супроводжується певними складнощами. Зміни можуть викликати опір у команді, вплинути на продуктивність і навіть викликати труднощі з адаптацією до нових процесів. У цьому контексті важливо розуміти типові проблеми, з якими можна зіткнутися компанія, а також розробити стратегії для їх подолання.

Складнощі можуть виникати через різні причини, такі як брак підготовки або недоліки в комунікації. Часто зміни викликають занепокоєння серед членів команди, адже вони змушені виходити за межі звичних процесів і підлаштовуватися під нові вимоги. Додатково, недостатнє розуміння впроваджуваної технології або брак ресурсів для її імплементації може призвести до виникнення різноманітних ризиків.

Типовими проблемами під час переходу з однієї технології на іншу можуть бути наступними:

- опір змінам з боку команди;
- недостатнє розуміння нових процесів;
- проблеми з ресурсами.

Опір змінам з боку команди. Зміни завжди супроводжуються певним рівнем опору, який може проявлятися як у окремих співробітників, так і в колективі в цілому. Це часто викликано страхом перед невідомим або небажанням виходити з власної зони комфорту [34]. Коли люди звикають до певного способу виконання завдань, спроби впровадити нові методи можуть викликати у них тривогу або навіть протидію. Члени команди можуть сумніватися в доцільності змін, особливо

якщо не бачать їхніх переваг або важливості для проєкту. Як наслідок, ефективність переходу може знижуватися через негативні настрої або саботаж.

Недостатня підготовка або обмежене розуміння нової технології. Однією з проблем є також брак належної підготовки перед впровадженням змін. Якщо команда не отримує достатнього навчання або не розуміє, як діяти за новими принципами, це може призвести до неефективного виконання завдань і уповільнення робочого процесу. Недостатнє знання нової технології може також викликати плутанину щодо ролей і обов'язків у команді, що, в свою чергу, ускладнює адаптацію [34].

Брак ресурсів і часу для реалізації змін. Перехід на нову технологію потребує значних витрат часу та ресурсів. Якщо організація не запланує додаткові ресурси для підготовки команди, технічної підтримки чи адаптації до нових процесів, це може негативно позначитися на успішності переходу. Недостатня кількість ресурсів також може ускладнити повноцінне тестування нової технології перед її остаточним впровадженням, що підвищує ризики виникнення проблем на пізніших етапах.

Проблеми в комунікації. Часто труднощі під час переходу виникають через відсутність чіткої комунікації між членами команди та керівництвом. Якщо зміни не обговорюються відкрито або недостатньо пояснюються, це може призвести до нерозуміння очікувань від кожного співробітника. Комунікаційні бар'єри можуть також заважати передачі важливої інформації та сприяти виникненню конфліктів або непорозумінь у команді.

Неадекватна оцінка ризиків. Іноді організації не враховують усі потенційні ризики. Це може бути відсутність резерву на можливі затримки, недооцінка складності процесу або незнання всіх чинників, що впливають на ефективність нової технології. Така неадекватна оцінка ризиків може призвести до неочікуваних перешкод і ускладнень на етапі реалізації змін.

Та щоб успішно впоратися з викликами, компанія повинна застосовувати продумані стратегії подолання проблем. Далі буде розглянуто кілька ключових підходів, які можуть допомогти уникнути або мінімізувати наслідки типових труднощів.

Систематичний підхід до управління змінами є ключовим елементом успішної трансформації. Використання структурованих моделей, наприклад ADKAR або 7S, може суттєво полегшити організаціям подолання опору до змін. Ці моделі сприяють поступовій підготовці команди до нововведень, забезпечуючи підтримку на кожному етапі. У рамках зміни технології впровадження ADKAR дозволить зосередитися на критично важливих аспектах змін.

Розробка детальної програми навчання є одним із найдієвіших способів подолання опору та недостатньої готовності команди. Компанія повинна надати всім членам команди можливість ознайомитися з новою технологією через різноманітні заходи. Це не лише підвищить рівень розуміння нових процесів, але й допоможе співробітникам адаптуватися до змін без зайвого стресу та плутанини.

Оптимізація ресурсів і планування. Щоб уникнути проблем з браком ресурсів і часу, організація повинна заздалегідь передбачити додаткові витрати, необхідні для успішного переходу. Важливо також створити резерв часу для вирішення непередбачуваних ситуацій і уникнення перевантаження команди. Планування ресурсів і часових рамок переходу має бути максимально реалістичним, щоб врахувати можливі затримки чи труднощі на кожному етапі [34].

Поліпшення комунікації в команді. Ефективна комунікація є ключовим елементом для успішного вирішення проблем. Важливо, щоб команда завжди була в курсі етапів переходу, змін, які відбуваються, та завдань, що стоять перед кожним членом. Регулярні зустрічі для обговорення досягнень і викликів допоможуть уникнути непорозумінь і забезпечать ясність у виконанні завдань.[34]

Створення системи підтримки та адаптації. Для успішного подолання можливих труднощів організація повинна запровадити систему підтримки для команди. Це може включати «чемпіонів змін», які допомагатимуть у впровадженні нових процесів, а також створення групи підтримки, куди співробітники можуть звертатися за допомогою у разі потреби. Така система значно спростить адаптацію до нових умов і підвищить мотивацію працівників.

Кожна з цих стратегій допомагає вирішувати різні типові проблеми, що виникають під час переходу на нову технологію, забезпечуючи успішний і плавний процес змін.

2.4 Планування процесу переходу: етапи, методи та інструменти

Перехід від однієї технології до іншої є критично важливим етапом, що потребує ретельного планування та врахування численних аспектів, таких як аналіз поточного стану, адаптація процесів і впровадження нових інструментів. Хоча цей процес може бути непростим, належна організація значно підвищить ймовірність успіху. Основні кроки в організації переходу включають розробку плану дій, залучення команди до процесу та визначення ключових показників для оцінки результатів.

На початковому етапі важливо створити детальний план дій, який охоплюватиме всі необхідні етапи переходу. Цей план повинен враховувати не лише технічні аспекти, але й управлінські зміни, які можуть бути необхідні для адаптації команди до нової технології. Наприклад, слід визначити, які навчальні ресурси будуть потрібні для підготовки команди до роботи в новій системі.

Залучення команди також є критично важливим етапом у процесі переходу. Якщо команда буде активно залучена до процесу, це підвищить їх мотивацію і зменшить опір змінам. Важливо обговорити з командою всі етапи переходу, вислухати їхні думки та зауваження, а також дати їм змогу вплинути на прийняття рішень. Це може включати в себе організацію тренінгів або воркшопів, які допоможуть команді адаптуватися до нової технології.

Планування переходу є одним із ключових етапів при зміні технології і відповідає фазам Desire (Бажання) та Knowledge (Знання) моделі ADKAR. На цьому етапі команда вже усвідомлює необхідність змін і формує чітке бажання брати участь у процесі, а також починає отримувати знання про нову технологію.

Планування зміни охоплює кілька важливих аспектів. Передусім, це оцінка поточного стану проекту і процесів управління, які вже існують. Після аналізу

стану визначають, як нова технологія може вирішити наявні проблеми, зокрема низьку продуктивність, складнощі з комунікацією або управлінням ресурсами.

Наступним етапом є визначення стадій переходу. Процес реалізації змін поділяється на кілька послідовних сходинок. Серед них можуть бути початкове навчання команди, тестування технології на пілотному проєкті та поступове впровадження нових практик у щоденну діяльність компанії.

Навчання та розвиток команди є ключовими елементами цього процесу. Для успішного впровадження змін важливо, щоб усі члени команди розуміли нові процеси та мали необхідні навички. Ефективне навчання включає теоретичне ознайомлення з новою технологією, а також практичні заняття, які дозволяють командам інтегрувати нові принципи у свою роботу.

Відбір відповідальних осіб також є важливим аспектом планування. На кожному етапі впровадження має бути чітко призначений відповідальний за його успіх, що допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує контроль за процесом змін.

Крім того, варто заздалегідь провести оцінку можливих ризиків. Зміни можуть викликати певний спротив у команді або технічні труднощі, тому важливо заздалегідь ідентифікувати ці ризики і розробити плани їхнього вирішення.

На початку кожного переходу важливо мати чіткий план із вказаними кроками. Цей план повинен включати наступні етапи:

1. Початковий аналіз і підготовка. Перед тим, як вносити будь-які зміни, важливо провести аналіз поточної ситуації. Потрібно зрозуміти, з якими проблемами та викликами стикається команда при використанні наявної технології. На цьому етапі також потрібно оцінити, наскільки команда готова до змін і чи підтримує їх.

2. Навчання та ознайомлення з новою технологією. Коли команда усвідомлює причини змін, слід розпочати навчання новій технології. Це може включати воркшопи, тренінги та інші заходи, які допоможуть здобути нові знання та навички.

3. Пілотний проєкт. Один з найважливіших етапів – це реалізація пілотного проєкту, який дозволить перевірити, як нова технологія працює на

практиці, і чи може команда ефективно адаптуватися до нових умов. Цей крок дає змогу виявити можливі проблеми на ранньому етапі та внести необхідні зміни.

4. Оцінка результатів пілотного проєкту. Після завершення пілотного проєкту необхідно провести ретельну оцінку його результатів. Це допоможе визначити, наскільки успішно команда впоралася з переходом і чи були досягнуті поставлені цілі.

5. Повне впровадження нової технології. На основі результатів пілотного проєкту приймається рішення про повне впровадження нової технології в компанії. Цей етап включає масштабування нових практик на всі проєкти і команду, з одночасним моніторингом їхнього виконання.

Таким чином, основні етапи та кроки перехідного процесу дозволяють мінімізувати ризики та максимально підвищити продуктивність команди після впровадження нової технології.

Перехід на нову технологію, як раніше зазначалось, – складний і муторний процес, який вимагає використання різних інструментів та технік для своєї адаптації. Ці інструменти покликані допомогти командам не лише організувати процес, але й відстежувати прогрес, управляти змінами та уникати типових проблем, що виникають під час змін.

Одним із основних інструментів є програмні платформи для управління проєктами, такі як Jira, Trello або Asana. Вони надають можливість бачити та контролювати завдання, етапи та терміни виконання. Ці платформи дозволяють легко впроваджувати нові методи в робочий процес, оскільки їх можна адаптувати під конкретні потреби команди. Завдяки цим інструментам команди можуть відстежувати прогрес проєкту, розподіляти завдання та швидко отримувати відгуки.

Крім програмних рішень, важливими є також техніки керування змінами. Це можуть бути регулярні семінари, зустрічі чи тренінги для членів команди, які допоможуть краще зрозуміти нову технологію та навчитися її застосовувати. Наприклад, навчання, яке фокусується на нових принципах роботи за Shape Up, може включати ознайомлення з концепцією «формування проєкту» (shaping), що є одним із основних аспектів цієї технології.

Ще одним корисним інструментом є використання дослідницьких технік, таких як SWOT-аналіз або PEST-аналіз. Вони допомагають оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на успішність переходу. Вони також дають змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо того, як краще організувати весь процес.

Завдяки використанню цих інструментів та технік, команда може не лише ефективно здійснити заміну технології, але й забезпечити її стабільне використання у майбутньому.

Висновки до розділу 2

1. Управління змінами за допомогою ADKAR пропонує систематичний підхід до введення змін. Ця модель сприяє командам у пристосуванні до нових умов через п'ять етапів: усвідомлення необхідності змін, бажання підтримувати ці зміни, знання про методи їх реалізації, здатність втілити зміни в життя та закріплення досягнутих результатів. Завдяки цьому підходу можна зменшити опір змінам і підвищити ефективність впровадження Shape Up.

2. Оцінювання потреби в переході є надзвичайно важливим етапом, що включає аналіз поточного стану команди, виявлення проблем і визначення цілей трансформації. Це дозволяє зрозуміти, чи є Shape Up найкращим рішенням для досягнення бажаних результатів, враховуючи існуючі виклики та потреби організації.

3. Організація переходу вимагає створення детального плану реалізації, визначення основних етапів та призначення відповідальних осіб, а також активної комунікації з усіма учасниками процесу. Це забезпечує узгодженість дій і значно підвищує ймовірність успішної трансформації.

4. Застосування різноманітних інструментів і методик дозволяє структурувати роботу під час переходу. Shape Up пропонує ефективні практики, які спрощують розробку концепцій, розподіл завдань та моніторинг їх виконання, мінімізуючи бюрократичні перешкоди.

5. Можливі труднощі та способи їх вирішення включають виявлення ризиків, таких як опір змінам з боку команди, брак розуміння нової технології або нестача ресурсів. Застосування навчання, коучингу та систематичного моніторингу прогресу сприяє подоланню цих перешкод.

3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕХОДУ З AGILE ДО SHAPE UP (НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ BAZAR.CLUB)

3.1 Коротка характеристика проекту Bazar.club і необхідність заміни технології Agile на Shape Up

BAZAR.club – це комплексна платформа для іммігрантів у Сполучених Штатах Америки, що об'єднує функції дошки оголошень, каталогу послуг та бізнесів, а також інформаційного порталу (рисунк 3.1). Основна мета платформи – стати першою точкою підтримки для іммігрантів, допомагаючи їм швидко адаптуватися в новому середовищі, знайти роботу, житло та вирішити побутові питання. Окрім цього, платформа забезпечує користувачів актуальною інформацією про важливі новини, цікаві місця та події у США.

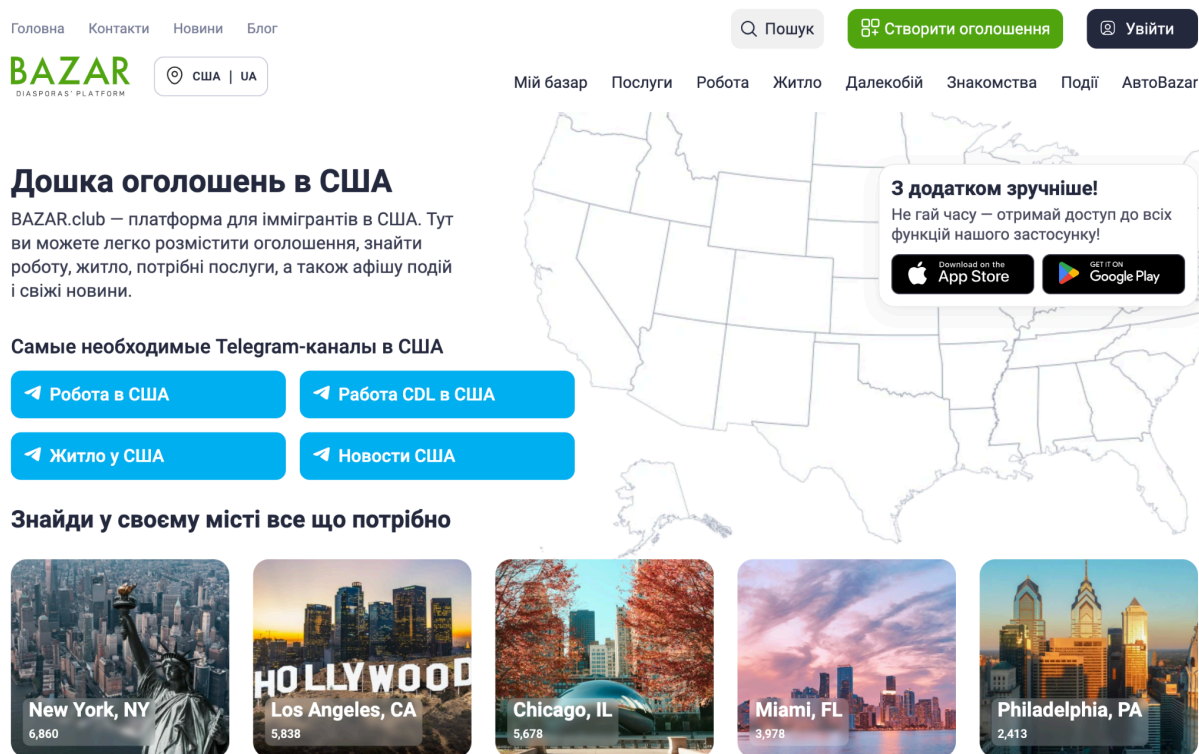


Рисунок 3.1 – Головна сторінка веб сайту BAZAR.club

Історія компанії розпочалася 12 червня 2019 року, коли засновник, українець без зв'язків і фінансів, усвідомив потребу в ресурсі для підтримки мігрантів. Вже через рік BAZAR.club став помітним гравцем на ринку, залучивши 100000

користувачів, які активно користувалися платформою для пошуку роботи та послуг. У 2022 році платформа розширила свої можливості, створивши команду, яка працює над перетворенням її на повноцінний інформаційний гід для іммігрантів.

Станом на 2024 рік BAZAR.club перетворився на велику інформаційну екосистему, яка щодня публікує сотні нових оголошень, має енциклопедію для водіїв вантажівок, блог з відповідями на численні запитання іммігрантів, а також власну афішу подій у всіх штатах. Веб-сайт і мобільний додаток платформи підтримують чотири мови, що забезпечує зручність використання для широкої аудиторії.

Сьогодні дана платформа займає провідні позиції у своїй сфері, забезпечуючи понад 2,5 тисячі комерційних запитів у топ-1 у пошуковій видачі Google. Щомісяця сайт генерує близько 100 тисяч переглядів оголошень та понад 200 тисяч лідів для своїх клієнтів. Компанія має команду з 135 спеціалістів, які постійно вдосконалюють платформу, розвиваючи функціонал для зручності користувачів та адаптації під їхні потреби.

Організаційна структура компанії Bazar Club LLC охоплює різні рівні керівництва та функціональні відділи, що забезпечують ефективне виконання задач платформи. Компанією керує CEO, який визначає загальну стратегію розвитку та приймає ключові рішення. Два головних операційних директори (COO) відповідають за координацію внутрішніх процесів і управління щоденною діяльністю. Також важливу роль у структурі відіграє Product Manager, який визначає напрям розвитку продукту, і два проєктні менеджери (PMs), кожен із яких очолює один із відділів розробників. Крім того, компанія має HR-менеджера, який займається підбором персоналу та розвитком команди, коуча, який підтримує професійне зростання працівників та інші важливі посади.

Для забезпечення ефективної роботи проєктів компанія застосовувала Scrum. Цей підхід виявився успішним під час активної розробки стабільної версії платформи, що дозволяло швидко вирішувати завдання та впроваджувати зміни. Однак, з ростом платформи та розширенням її функціоналу виникла потреба в оптимізації управлінських підходів.

Основною причиною переходу від Agile Scrum до Shape Up стало те, що проєкт BAZAR.club став занадто великим і складним для ефективного розподілу завдань на короткі спринти. Проєкт включає багато великих компонентів, для яких традиційна структура Scrum не завжди забезпечувала необхідну гнучкість у плануванні та пріоритизації. Це призводило до перевантаження команди та ускладнювало стратегічний підхід до розвитку.

Shape Up було обрано як найбільш відповідний інструмент для наступного етапу розвитку. Її основні переваги полягають у фокусуванні на чітко сформульованих ідеях, які ретельно аналізуються перед реалізацією, а також у наданні команді розробників свободи у виборі способів виконання завдань. Це дозволяє зосередитися на створенні якісного функціоналу, не витрачаючи ресурси команди на другорядні справи. Shape Up також допомагає зменшити навантаження на співробітників, даючи їм можливість працювати більш стратегічно.

Перехід на нову технологію став стратегічним кроком, спрямованим на забезпечення сталого розвитку проєкту, підтримання конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб користувачів. Успішна адаптація до Shape Up стала важливим етапом у зміцненні позицій BAZAR.club як лідера серед платформ, що орієнтуються на іммігрантів у США.

3.2 Підготовка до переходу. Розробка плану переходу

Для забезпечення успішного переходу від Scrum до Shape Up було розроблено детальний план. Цей план враховував особливості поточного стану проєкту, специфіку команди та основні вимоги нової технології. Його розробка базувалася на принципах поступовості, адаптивності та прозорості, що дозволило мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами.

Основні пункти плану включають:

1. Оцінювання поточного стану команди та проєкту. Було проведено аналіз ключових процесів і механізмів роботи в рамках Scrum, виявлено основні труднощі, з якими стикалася команда, а також визначено слабкі місця, що могли

ускладнити перехід. Цей аналіз дав змогу зрозуміти, які елементи технології Shape Up потребують коригування відповідно до наявних умов.

2. Регулярна комунікація. Для зменшення опору змінам було розроблено план комунікації, що передбачав регулярні зустрічі з командою, обговорення нових принципів роботи та пояснення переваг Shape Up. Особливу увагу було приділено підтримці відкритого діалогу між співробітниками та керівництвом.

3. Підготовка інструментів і документації. Було підготовлено необхідну документацію, що описує основні етапи та процеси за Shape Up. Крім того, розглянуто можливості використання існуючих інструментів, таких як Jira та Confluence, для роботи за новою технологією. Визначено способи адаптації цих платформ для підтримки Shape Up.

4. Навчання команди. Перед впровадженням команда пройшла серію навчальних сесій, спрямованих на ознайомлення з ключовими концепціями Shape Up. Наприклад з формування циклів, пріоритизації ідей і процесів обговорення. Навчання сприяло підвищенню рівня залученості співробітників.

5. Пілотне впровадження. Було розроблено пілотний цикл, який дозволив протестувати новий підхід на практиці. Результати пілотного запуску допомогли виявити можливі проблеми та скоригувати процеси до масштабного впровадження.

6. Оцінка ризиків і розробка плану їх мінімізації. Щоб уникнути можливих проблем під час переходу, було здійснено аналіз ризиків. Серед основних викликів виділено перевантаження співробітників, потребу в адаптації інструментів і зміни в комунікаційних процесах. Було розроблено відповідні стратегії для вирішення цих питань.

Розроблений план дозволив створити чітку дорожню карту переходу, яка стала основою для ефективного впровадження Shape Up у проєкт BAZAR.club. Він забезпечив не лише структурованість процесу, але й врахування потреб та очікувань команди, сприяючи її поступовій адаптації до нових умов роботи.

3.3 Впровадження Shape Up-технології

Впровадження Shape Up у робочі процеси компанії вимагає комплексного підходу, оскільки вона суттєво відрізняється від традиційного Scrum за своєю структурою й логікою роботи. Замість звичайних юзер сторіс, характерних для Scrum, в Shape Up використовуються пічі (pitches) – свого роду таблиця, яка містять розширений опис ідеї або завдання, що планується для реалізації.

Один цикл роботи в Shape Up складається з таких етапів:

1. Формування пічів.
2. Деталізація пічів.
3. Стіл ставок (Betting Table).
4. Розробка та тестування.

Для кращого розуміння циклу роботи в Shape Up було створено рисунок 3.2 на якому детально зображено життєвий цикл одного піча.

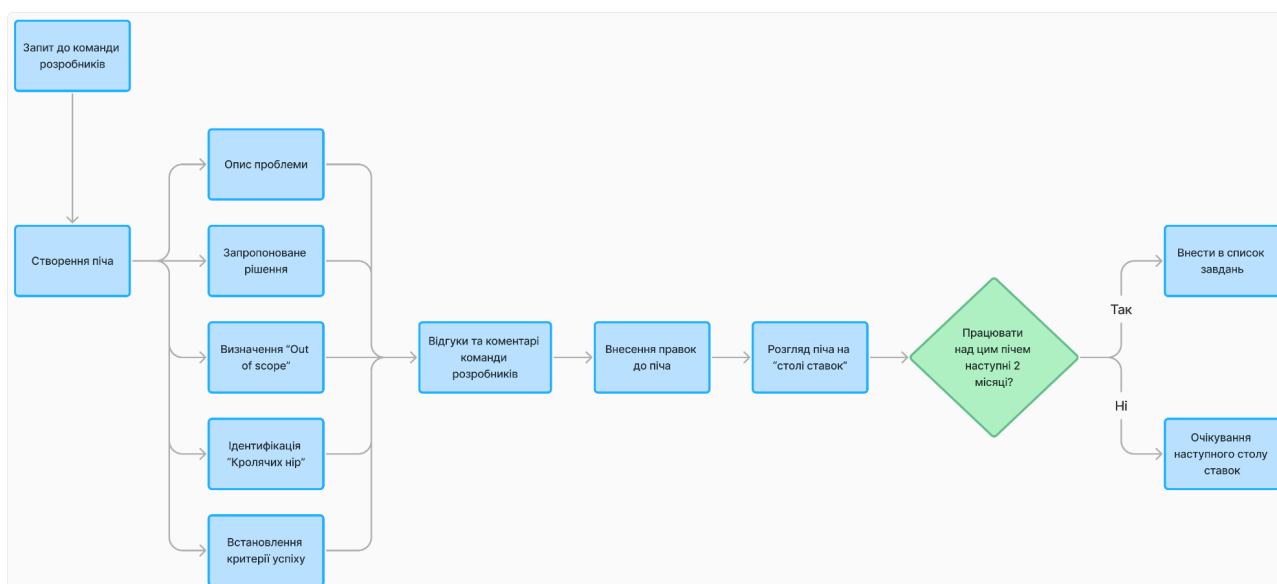


Рисунок 3.2 – Життєвий цикл піча Shape Up

На початковій стадії автори ідей формують концепції пічів. Це може бути як проблема, так і нова можливість для вдосконалення продукту. Піч – це не

просто опис задачі чи функціоналу, а ретельно сформована пропозиція, яка охоплює наступні аспекти:

- опис проблеми: що саме потребує вирішення або вдосконалення.
- ідея рішення: яким чином можна вирішити проблему, враховуючи специфіку бізнесу та обмеження.
- оцінка обсягу роботи: приблизний обсяг і складність завдання для команди розробників.
- очікуваний результат: які зміни будуть досягнуті після реалізації.

Протягом визначеного періоду автори пічів разом із розробниками і зацікавленими сторонами уточнюють усі деталі. Цей етап дозволяє зібрати зворотний зв'язок і врахувати можливі технічні обмеження. Така співпраця забезпечує більшу точність та обґрунтованість ідеї.

Після доопрацювання всі пічі передаються на розгляд спеціальної ради або «столу ставок». Тут обираються лише найперспективніші ідеї, які найкраще відповідають цілям компанії та її поточним ресурсам. Прийняті пічі стають основою для роботи на наступний цикл.

Обрані ідеї реалізуються в рамках фіксованого Shape Up циклу. Цей період дає достатньо часу для повного виконання завдання без поспіху, а також дозволяє мінімізувати ризики. Наприкінці циклу команди представляють результати й переходять до нового етапу роботи – до двох тижнів затишшя. Це потрібно, щоб перепочити від виснажливого темпу роботи, створити чистоти в файлах і коді, виправити багів та на підготовку до нового циклу роботи. Також протягом цього етапу, створюються нові пічі, що забезпечує безперервний цикл роботи, що зображено на рисунку 3.3.

Для успішного впровадження нової технології було організовано низку заходів, спрямованих на навчання команди.

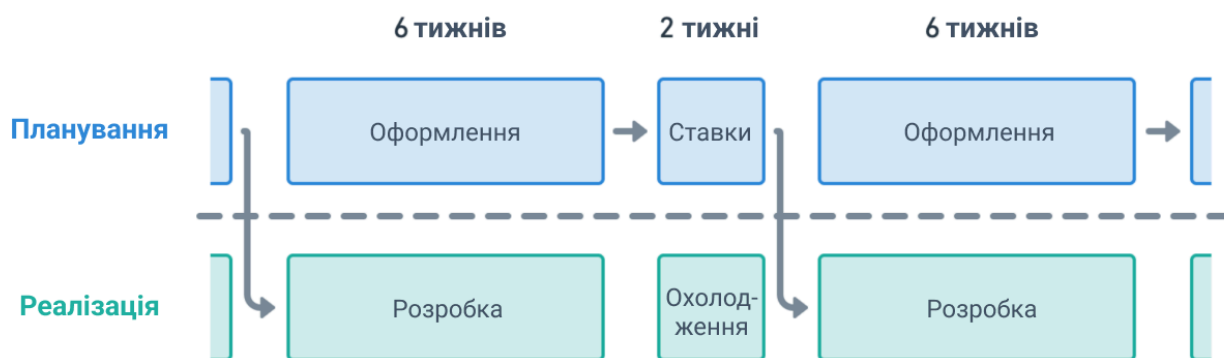


Рисунок 3.3 – Паралельність процесів в Shape Up

Навчання команди складалось з таких етапів:

1. Попередній аналіз рівня знань.
2. Проведення навчальних сесій.
3. Практичні вправи та моделювання процесів.
4. Індивідуальні консультації.

Спершу було проведено опитування команди та всіх залучених осіб, щоб оцінити поточний рівень знань про впроваджувану технологію. Це дало зрозуміти прогалини у знаннях та адаптувати навчальні матеріали до потреб команди. З проведеного опитування було визначено що 87% опитуваних не знали про дану технологію, інші ж знали лише про існування Shape Up.

Для ефективного навчання було розроблено детальний план навчання розбитий на декілька сесій. Після цього було обрано найзручніші для всіх учасників години та організовано заплановану серію воркшопів і презентацій, де детально пояснювались основні принципи Shape Up, включаючи:

- роль і структура пічів;
- особливості взаємодії між авторами ідей, розробниками та іншими учасниками;
- етапи роботи в рамках Shape Up-циклів.

Під час навчальних сесій учасники було отримано приклади реальних кейсів із використанням Shape Up, що допомогло їм краще зрозуміти особливості технології.

Для закріплення отриманих знань командою було взято участь у симуляції створення пічів. Учасники розробляли пічі на основі вигаданих сценаріїв, працюючи в групах, що дозволило їм освоїти нові інструменти та побачити, як працює технологія на практиці.

Крім того для співробітників, яким було важко адаптуватися до змін та для тих, хто за певних причин не міг відвідувати навчальні сесії, було проведено індивідуальні консультації. Це дозволило вирішити конкретні питання та усунути будь-які непорозуміння.

Також протягом цього періоду активно проводилось залучення учасників процесу. Учасникам проєкту було роз'яснено, чому обрано саме Shape Up як нову технологію, які проблеми вона вирішує та які переваги очікуються. Це трішки сприяло формуванню позитивного ставлення до змін. Більшість залучених осіб, в основному розробники, розуміли чому потрібні ці зміни і активно підтримували їх. А для інших співробітників, які раніше просто створювали завдання чи історії користувача, було витрачено більше часу для залучення до змін.

Крім того для кращого засвоєння принципів Shape Up було проведено серію воркшопів, орієнтованих на:

- розробку пічів: учасники отримали практичні завдання, спрямовані на написання та вдосконалення пічів з урахуванням реальних ідей для платформи;
- стіл ставок: імітація процесу відбору пічів, щоб команда могла зрозуміти критерії пріоритетності та оцінки;
- колаборацію між ролями: окремі сесії для Product Manager, дизайнерів, розробників та інших спеціалістів, щоб навчити їх взаємодіяти в межах нового підходу.

Значну увагу приділяли стратегічним обговоренням, під час яких команда визначала пріоритетні напрямки розвитку. Для підвищення ефективності таких зустрічей використовувалися техніки зворотного зв'язку, що дозволяли команді висловлювати свої думки та вирішувати виниклі питання.

Для збереження важливих напрацювань та ідей було використано Confluence, де документувалися всі протоколи, рекомендації та узгоджені рішення.

Це дозволило уникнути втрати важливої інформації й забезпечити доступність матеріалів для всієї команди.

Серед основних викликів на цьому етапі можна виділити спротив частини команди через небажання змінювати звичні підходи, недостатню обізнаність учасників про нову технологію та збільшення часу на перші зустрічі через необхідність адаптації. Ці виклики успішно було усунено завдяки демонстрації переваг Shape Up, додатковим навчальним сесіям і поступовому впровадженню змін у робочі процеси. Таким чином, мітинги та воркшопи стали ключовим інструментом у адаптації команди до нового формату роботи.

3.4 Адаптація робочих процесів та моніторинг результатів

Під час адаптації робочих процесів основна увага була зосереджена на поступовому впровадженні змін. Потрібно було слідкувати, щоб вони відповідали цілям команди та проекту. Цей етап виявився найскладнішим, особливо для проєктних менеджерів, адже вимагав значних зусиль для налаштування таких інструментів, як Jira та Confluence. Хоча існують більш зручні інструменти для цієї технології, було вирішено залишити звичні системи, щоб уникнути надмірних змін одночасно.

Велику частину роботи зайняло ретельне опрацювання наявних завдань і користувацьких історій для забезпечення плавного переходу. Потрібно було адаптувати завдання до нової структури пічів, яка вимагала більшої деталізації. Цей процес включав активну співпрацю з власниками завдань та історій користувачів для збору ідей, наповнення пічів і узгодження деталей. Водночас важливою частиною роботи було залучення розробників до обговорення технічних аспектів і можливостей реалізації цих завдань, що також допомогло вдосконалити створювані пічі.

Цей етап вимагав не лише значного часу, а й великого рівня співпраці серед усіх членів команди, щоб успішно впровадити нові процеси у робочий цикл. Моніторинг результатів було проведено на кожному кроці для виявлення

потенційних проблем і своєчасного їх вирішення, що стало ключем до поступового й ефективного переходу

Як було сказано вище, одним з найважливіших кроків було налаштування інструментів та процесів. Так як було вирішено робити перехід поступовим, тобто спочатку перейти на Shape Up і залишити Jira та Confluence, то довелось зробити певний гібрид з Shape Up та Scrum. Цей гібрид включав використання Confluence для створення і зберігання пічів, а також адаптацію Jira для нової структури роботи. Це рішення дозволило мінімізувати ризики, пов'язані з різкою зміною інструментів, зберігаючи знайомість та зручність для команди.

У Confluence було створено окремий простір (Space) для роботи з пічами. Їх, в свою чергу, було структуровано по статусу: чернетки, готові до бетінгу та завершені. Кожен піч мав свою сторінку, де детально описувалася ідея, технічні деталі, кінцеві цілі, потенційні ризики та етапи реалізації. Такий підхід дозволив стандартизувати документацію пічів та забезпечити доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

У Jira було інтегровано цикли Shape Up, тобто було змінено тривалість спринтів з двох до восьми тижнів. Під час столу ставок (Betting Table) відбиралися найвідповідніші на майбутній цикл пічі, які у Jira оформлювалися як епіки. Ці епіки ставали основою для нового спринту. Також разом із пічами до спринтів включалися прості задачі – завдання, які потребують менше одного-двох днів для виконання.

Ключовою зміною стало впровадження автономії для команди розробників, що відповідає принципам Shape Up. Після затвердження пічів (епіків) команда самостійно розбивала їх на менші завдання (таски) і розподіляла їх між собою. Такий підхід посилив відповідальність розробників за результати та забезпечив більшу гнучкість у роботі.

Ця комбінація змін дала змогу інтегрувати принципи Shape Up без радикальних змін у повсякденних робочих процесах, зберігаючи знайомі для команди інструменти та водночас забезпечуючи новий рівень ефективності та самостійності.

Щодо змін в робочих процесах, то вони теж зазнали значних змін. Раніше керівники відділів могли створювати завдання безпосередньо у беклозі. Ці завдання часто були неповними і не точними. Це могло створювало труднощі для команди розробників, які витрачали значний час на уточнення деталей, організацію додаткових зустрічей та узгодження. Через це процес виконання завдань часто затягувався, завдання часто губились, розробники перебігали від одного завдання до іншого і це сильно руйнувало злагоджену роботу.

Після переходу до Shape Up було встановлено чіткі правила подачі завдань. Усі нові ідеї та завдання мають подаватися через відповідальну особу, яка визначає складність і пріоритетність. Простим завданням, на виконання яких потрібно до двох робочих днів, призначається відповідна категорія: вони або одразу ж додаються до майбутнього спринту, або потрапляють на стіл ставок для подальшого розгляду. Якщо завдання виявляється складнішим, то ініціатор має створити і заповнити піч у Confluence. Він має заповнити всі обов'язкові поля і дотримуватись всіх вимог. Це було важким завданням для початківців, тому часто доводилось допомагати в створенні пічі, надавати рекомендації щодо оформлення та нагадувати слідувати шаблону, який зображений на рисунку 3.4.

Також було запроваджено регулярний перегляд пічів, який замінив скрамові дейліки. Замість щоденних мітів розробники переглядали пічі, доповнювали певні поля, наприклад – ризики, та залишали коментарі, щоб уточнити деталі, запропонувати покращення чи сказати, що наразі «це не можливо виконати через певні технічні обмеження» тощо.

Такий формат сприяв поступовому усуненню непорозумінь і формуванню чіткої документації. Попри автономність, процес вимагав періодичного втручання, щоб прискорити узгодження складних моментів. У разі потреби організовувалися короткі мітинги між ініціаторами та розробниками для фіналізації деталей. Також на ранніх стадіях, виникала потреба часто нагадувати тій чи іншій стороні, що на їх відповідь очікують.

Pitch template



Owned by [Sofiya Stuliy](#) ...

Last updated: just a moment ago • 1 min read •  See how many people viewed this page



Перед початком створення власного піча, будь ласка ознайомтесь з даним шаблоном

 Автор(и)	@Sofiya Stuliy
 Статус	Чернетка Готовий до розгляду Завершений
 Апетит	Приблизний час розробки

Проблема Ідея	Коротко опишіть, що відбувається і чому це погано. Або якщо у вас виникла геніальна ідея для покращення продукту
Очікуваний вплив	Чому це важливо вирішити зараз? Хто виграє від цієї зміни? Як це підтримує наші цілі? Якщо це доцільно, визначте будь-які корисні сигнали чи показники
Апетит	Скільки часу ми хочемо витратити і як це обмежує рішення. Рекомендовані діапазони: 1 тиждень, 3 тижні, 6 тижнів.
Запропоноване рішення	Як ми це вирішимо? Додайте каркаси, потоки тощо, щоб описати ідею. Якщо існує кілька способів вирішення проблеми, чому запропоноване рішення є найкращим? ! Примітка: поле можна залишити це поле порожнім або описати кілька можливих шляхів.
Обмеження (out of scope)	Опишіть, що не входить у рамки вашого проекту. Це можуть бути функції, які не планується реалізовувати, або аспекти, які не будуть розглядатися
Ризики (rabbit holes)	Включіть будь-які теми, які можуть призвести до того, що цей пич стане надто складним або неможливим для створення в межах циклу.
Критерії успішності	Формулюйте конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені у часі критерії для визначення успіху проекту.
Виключення (no-gos)	Все, що спеціально виключено з концепції: функціональність або випадки використання, які ми навмисно не охоплюємо, щоб задовольнити апетит або зробити проблему вирішуваною.

Рисунок 3.4 – Шаблон для піча взятий з документації Bazar.club

Таким чином, адаптація процесів подачі та розгляду завдань дозволила суттєво оптимізувати роботу команди. Чітка структура і прозорі правила внесення ініціатив сприяли більш ефективному управлінню завданнями, зниженню навантаження на розробників та мінімізації помилок, що виникали через неузгодженість. Перехід до автономного моделювання процесів і комунікації на основі коментарів в Confluence дозволив скоротити кількість зустрічей та зробив процес більш зручним для усіх сторін.

Перенесення наявних завдань та User Stories стало ще одним із найважливіших етапів. Основна складність полягала в тому, щоб плавно інтегрувати існуючі беклог-елементи в структуру Shape Up, уникаючи при цьому втрати важливої інформації та забезпечуючи їхню відповідність новому формату роботи.

На початку всі завдання та User Stories з беклогу було ретельно посортовано. Їх було розділено на завдання, які потрібно було доробити ще за старою технологією і на ті, які потрібно було переробити відповідно до нової структури завдань (пічів). На це було витрачено левову частку часу, адже всі ці завдання потрібно було дуже деталізувати, зв'язатись з власниками завдань, щоб уточнити деякі моменти та поспілкуватись з розробниками, щоб з'ясувати чи можливо реалізувати ці ідеї.

Для створення пічів використовувався спеціально розроблений шаблон у Confluence (див. рисунок 3.4). Він включав такі обов'язкові поля: автор(и), статус, апетит (скільки часу планується витратити на реалізацію), опис проблеми чи ідеї, очікуваний вплив, запропоноване рішення, обмеження (out of scope), ризики (rabbit holes), критерії успішності за принципом SMART, а також перелік виключень (no-gos), які спеціально не входили до концепту. Ця структура дозволила стандартизувати підхід до створення та оцінки завдань, а також спростила комунікацію між різними учасниками процесу.

Перехід до пічів вимагав значної роботи, що добре показано на рисунку 3.5. Авторам завдань доводилося не лише оновлювати інформацію, а й навчитися описувати ідеї та проблеми за новим шаблоном, що на початкових етапах викликало труднощі. Для цього проводилися консультації, а також було надано

допомогу у заповненні обов’язкових полів, таких як критерії успішності чи потенційні ризики. Додатково, розробники активно залучалися до уточнення технічних аспектів та коригування описів, щоб забезпечити практичність впровадження кожного піча.

SCRUM-69

Як користувач платформи я хочу мати доступ до кнопки швидкого зв'язку в інтерфейсі, щоб оперативно отримати підтримку або консультацію, не шукаючи контактну інформацію

+ Add

Apps

To Do

Actions

Description

Add a description...

Автор(и)

Марія Миколишин

Статус

Чернетка

Апетит

1 тиждень

Проблема Ідея	Користувачі стикаються з труднощами у пошуку контактної інформації для звернення до менеджера. Це може спричинити затримки у вирішенні проблем та зниження рівня задоволення користувачів
Очікуваний вплив	Додання кнопки швидкого зв'язку дозволить зменшити час, необхідний для звернення до підтримки, покращить користувацький досвід і потенційно підвищить лояльність до платформи
Апетит	1 тиждень
Запропоноване рішення	Розробити інтерактивну кнопку швидкого зв'язку, яка буде доступна на всіх сторінках платформи у правому нижньому куті. Натискання на кнопку дозволить вибрати спосіб зв'язку: написати повідомлення або подзвонити менеджеру.
Обмеження (out of scope)	- Налаштування інтеграції з додатковими каналами зв'язку, окрім телефонного дзвінка і текстового повідомлення. - Детальний аналіз UX/UI дизайну за межами базового функціоналу.
Ризики (rabbit holes)	- Можливі технічні складнощі з коректним відображенням кнопки на мобільних пристроях. - Неправильна інтеграція з системою телефонії або месенджером.
Критерії успішності	<u>Конкретність (Specific)</u>: Кнопка швидкого зв'язку доступна на всіх сторінках платформи. <u>Вимірюваність (Measurable)</u>: 90% користувачів можуть без проблем скористатися функціоналом на різних пристроях. <u>Досяжність (Achievable)</u>: Реалізувати функцію в межах одного спринту. <u>Релевантність (Relevant)</u>: Підвищення оперативності обслуговування користувачів. <u>Час (Time-bound)</u>: Запуск функції протягом наступного тижня.
Виключення (nogos)	- Впровадження анімації складного рівня. - Використання технологій, несумісних із поточною платформою.

Рисунок 3.5 – Приклад історії користувача трансформованої в піч

Процес перенесення завдань та їх адаптація значно покращили структурованість беклогу. Усі напрацювання стали більш зрозумілими, а ризик виникнення непорозумінь під час виконання завдань суттєво знизився. Завдяки новій системі тепер кожне завдання мало чіткий опис, визначені цілі та критерії

успішності, що дозволяло не лише ефективніше планувати роботу, а й оцінювати її результати.

Ну і звичайно ж, що без проблем під час змін не могло обійтися. Адже впровадження нових підходів завжди викликає певний супротив, особливо коли це стосується глибокої трансформації процесів. Перехід на Shape Up став викликом для команди, виявивши низку труднощів, які потребували оперативного вирішення та адаптації під реальні потреби команди.

Однією з головних проблем було небажання деяких співробітників підтримувати зміни. В основному це були люди, які хотіли подати ідею чи описати проблему, але їм здавалося надмірно складним і виснажливим писати детальні пічі. Щоб подолати цей спротив, було організовано додаткові консультації та надано інструменти для полегшення процесу опису. В основному проектні менеджери допомагали їм з заповненням перших пічів.

Другою значною проблемою стала загальна складність створення пічів. Формат вимагав точного формулювання таких розділів, як «Rabbit Holes» чи «No-gos,» що не завжди було інтуїтивно зрозумілим для новачків. У таких випадках особливий акцент робився на навчанні й використанні шаблонів, які містили зрозумілі підказки для заповнення кожного поля.

Проблеми в спілкуванні між авторами пічів і розробниками стали досить поширеними. Часто траплялися ситуації, коли розробники не зовсім розуміли задум або не могли його реалізувати через технічні обмеження. Щоб зменшити ці труднощі, було організовано зустрічі для обговорення пічів, де обов'язково брали участь обидві сторони, а також дали можливість залишати коментарі прямо в Confluence.

Незважаючи на ретельний перегляд усіх завдань і User Stories, деякі моменти все ж залишилися непоміченими. Цю ситуацію вдалося частково вирішити завдяки спеціальним фільтрам у Jira та залученню співробітників, які добре знали попередній беклог.

Окремо варто зазначити технічні складнощі роботи з Shape Up через Confluence та Jira. Ці інструменти, хоч і добре інтегровані у процеси, не завжди відповідали специфічним вимогам Shape Up. Для часткової оптимізації було

налаштовано окремі шаблони та автоматизовані процеси в Jira, що спростило роботу з епіками, завданнями та циклами.

У підсумку, вирішення цих проблем стало важливим уроком для команди, дозволивши не лише успішно адаптувати процеси, а й створити більш зручну й ефективну модель взаємодії в умовах Shape Up.

3.5 Кейси успішного переходу: аналіз досягнень та виявлених проблем

Кожна трансформація в організації – це не лише про зміну процесів, а й про виявлення сильних сторін команди, подолання труднощів і досягнення нових вершин. Перехід на Shape Up, попри всі складнощі, продемонстрував кілька значущих успіхів і дав цінний досвід, який стане базою для майбутніх удосконалень.

Серед найбільших досягнень можна виділити зростання автономії команди розробників. Завдяки впровадженню Shape Up і розподілу відповідальності між учасниками, команда отримала більше свободи в прийнятті рішень і плануванні завдань. Це сприяло не лише підвищенню мотивації, а й більш ефективному використанню часу. Наприклад, під час одного з циклів команда розробників самостійно запропонувала новаторське рішення для оптимізації однієї з ключових функцій платформи, що дало змогу скоротити час завантаження сторінок на 35%.

Також слід відзначити, що спринти стали тепер «чистішими»: завдання виконувалися без зупинок на середині через непорозуміння між розробниками та авторами. Завдяки чітким пічам і структурованим планам, розробники тепер краще розуміють, що саме очікується від їхньої роботи.

Продуктивність команди також відчутно зросла. Зменшення кількості відволікань дозволило розробникам зосередитися на своїх завданнях. Замість постійного уточнення деталей, які раніше відволікали і забирали час, розробники могли приділяти більше уваги власне розробці.

Окрім цього, новий процес зробив планування більш ефективним. Завдяки столу ставок всі ідеї та проблеми проходили через ретельний розгляд, що сприяло більш чіткому розумінню їхньої суті. Колективне обговорення забезпечувало

кращий результат, адже кілька точок зору дозволяють бачити кращі можливості. Це не лише полегшувало планування, а й підвищувало якість кінцевого продукту через ретельне формулювання цілей і критеріїв успішності кожного пічу.

Попри успішний перехід на Shape Up, деякі проблеми залишилися актуальними навіть після завершення основних змін. Хоч це й було неодноразово згадано, але варто про це сказати ще раз. Однією з ключових проблем виявився стійкий опір з боку окремих співробітників, особливо тих, хто раніше створював завдання. Деякі з них були незадоволені новими вимогами до пічів через необхідність витратити більше часу на їх створення. Це вимагало додаткових зусиль з боку менеджменту для пояснення важливості нового підходу та демонстрації його переваг.

Ще однією проблемою стали технічні обмеження використаних інструментів. Хоча Jira і Confluence були адаптовані для роботи за Shape Up, вони не завжди ідеально підходили для нових процесів. Наприклад, структуризація пічів у Confluence була менш зручною, ніж могла б бути в спеціалізованих інструментах таких, як Basecamp, Linear чи Notion.

Для подолання цих проблем було вжито кілька заходів. Для співробітників, які відчували труднощі з адаптацією, організовували додаткове навчання, а також вводили перехідний період, під час якого вони отримували підтримку від менеджерів та колег. Для покращення роботи з інструментами розглядається можливість поступового впровадження більш адаптованих платформ, які краще відповідають вимогам Shape Up.

Після переходу з Scrum на Shape Up у компанії відбулися значні зміни, які вплинули на ефективність роботи команди та її культуру.

Підсумок основних досягнень після впровадження Shape Up:

- Чистіші спринти. Завдяки новій структурі завдань і пічів робота проходила без переривань і уточнень, які раніше виникали через незрозумілі вимоги.
- Простий моніторинг. У Shape Up вдалося уникнути втрати ідей і завдань, що часто траплялося у Scrum через менш формалізований підхід.

- Зростання продуктивності. Розробники відзначили підвищення власної ефективності, оскільки тепер вони можуть зосереджуватись на завданнях без постійних відволікань.

- Краща стратегічна видимість. Команда і керівництво тепер краще розуміють загальну картину розвитку проєкту та пріоритети компанії.

- Обговорення на столі ставок. Відбувається активне вдосконалення ідей завдяки залученню різних поглядів.

- Покращення комунікації. Тепер у компанії налагоджено чіткий обмін інформацією між командами, зокрема між авторами пічів і розробниками.

- Самостійність процесів. Пічі розвиваються автономно, що зменшує потребу в постійних нагадуваннях чи втручаннях.

- Чистіший код. Розробники відзначають, що завдяки двотижневим паузам після кожного циклу вони мають вдосталь часу на оптимізацію коду, написання документації та завершення дрібних завдань.

Shape Up змінив підхід до роботи, сприяючи посиленню відповідальності та самостійності кожного учасника. Комунікація стала відкритішою, завдяки чому автори пічів, розробники та керівники відділів почали краще розуміти один одного. Культура проактивності стала основою нових робочих процесів: тепер кожен має змогу внести свій внесок у розвиток продукту, що значно підвищило загальну мотивацію. Участь в обговореннях і плануванні зробила працівників більш залученими в загальний успіх проєкту.

Перехід на Shape Up можна вважати успішним, оскільки він сприяв значному покращенню робочих процесів, ефективності команди та якості продукту.

Висновки до розділу 3

1. Необхідність зміни підходу була зумовлена специфікою проєкту BAZAR.club, орієнтованого на надання послуг для переселенців в Сполучених Штатах. Використання Agile більше не відповідало потребам проєкту через недостатню прозорість процесів та нечіткі часові рамки. Shape Up став

оптимальним вибором для поліпшення управління ресурсами та забезпечення структурованості процесів.

2. Підготовка до переходу передбачала аналіз поточного стану проекту, залучення зацікавлених сторін та розробку поетапного плану впровадження Shape Up. Це дозволило врахувати потенційні ризики та забезпечити ефективну комунікацію всередині команди.

3. Етап впровадження Shape Up-технології включав формування чітких рамок проєктів, розробку концепцій та визначення шеститижневих циклів. Такий підхід дозволив команді зосередитися на стратегічних завданнях і уникнути зайвих відволікань.

4. Адаптація робочих процесів і моніторинг результатів забезпечили успішне закріплення нової технології. Регулярний аналіз проміжних результатів та коригування процесів сприяли підвищенню продуктивності команди та якості виконання завдань.

5. Кейси успішного переходу продемонстрували досягнення, такі як покращення прозорості процесів, ефективніше управління часовими рамками та зниження рівня стресу команди. Разом із цим було виявлено низку проблем, включаючи необхідність додаткового навчання та адаптації окремих членів команди до нових умов.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження проведено детальний аналіз технологій Agile та Shape Up. Визначено їхні сильні та слабкі сторони, а також досліджено типи проєктів, для яких кожна з них є найбільш придатною. На основі зібраної інформації створено порівняльну таблицю, яка дозволяє наочно оцінити переваги та обмеження кожної технології для ефективного вибору у майбутніх проєктах.

2. У ході виконання кваліфікаційної роботи було розроблено поетапну методику переходу до Shape Up, яка враховує всі аспекти впровадження змін. Зокрема, проведено аналіз потреб у змінах, сформульовано чіткі цілі, створено шаблони для пічів, а також адаптовано процеси планування відповідно до принципів нової технології. Крім того, переглянуто комунікаційні практики, щоб забезпечити їхню ефективність у нових умовах.

3. Також було здійснено успішний перехід від однієї технології до іншої. Це дозволило вдосконалити ключові управлінські процеси, зокрема оптимізувати розподіл завдань і створити умови для більш ефективної роботи команди. В результаті було досягнуто значного збільшення продуктивності та зниження кількості переривань у роботі.

4. Ідентифіковано основні проблеми, що виникли під час впровадження Shape Up. Такі як технічні обмеження, опір змінам і труднощі в комунікації. Для їх вирішення було організовано навчання команди, яке включало підвищення кваліфікації у створенні пічів і роботі з новими практиками. Окрім цього, адаптовано інструменти Jira та Confluence для підтримки процесів, властивих Shape Up.

5. Результати проведеного дослідження мають значну практичну цінність для IT-компаній, які прагнуть удосконалити управлінські процеси в проєктах. Запропонована технологія може бути застосована для оптимізації розробницьких процесів, підвищення ефективності командної роботи та зменшення ризиків, пов'язаних із реалізацією змін. Досвід переходу між різними технологіями також є корисним для навчального процесу, оскільки сприяє студентам і практикам у глибшому розумінні викликів і переваг трансформації робочих процесів. У

майбутньому можливе розширення цього дослідження шляхом вивчення інших технологій, таких як Kanban або Lean, а також оцінки тривалої дії Shape Up на корпоративну культуру та ефективність команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку, 2018, №25, С. 230-235. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/39.pdf (дата звернення: 28.03.2024).
2. Засоби планування та реалізації ІТ-проектів: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Якимчук В.С., Носовець О.К. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.
3. Методології управління проектами, або що таке Waterfall, Agile та Scrum. *Де Візу*. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum> (дата звернення: 28.03.2024).
4. Основи управління ІТ проектами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.О. Кузьмініх, Р.А. Тараненко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
5. Основні принципи Agile-маніфесту. *AgileManifesto.org*. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення: 29.03.2024).
6. Попов Д. Shape Up: як швидко розробляти і не вигорати. *fwdays*. URL: <https://fwdays.com/event/cto-fwdays-2023/review/how-to-develop-quickly-and-avoid-burnout> (дата звернення: 20.10.2024).
7. У чому різниця між Scrum і Kanban. *QATestLab*. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/scrum-vs-kanban/> (дата звернення: 01.04.2024).
8. Beck K. Extreme Programming explained: embrace change. 2nd ed. Boston, MA: Addison-Wesley, 2004. 250 p.
9. Beer M., Nohria N. Cracking the code of change. The principles and practice of change. London, 2009. С. 63–73. URL: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change> (дата звернення: 04.05.2024)
10. Burnes B. Managing change. 7th ed. New York, NY: Pearson, 2017. 672 p.

11. Cameron E., Green M. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 5th ed. New York, NY: Kogan Page, 2019. 464 p.
12. Change management revisited / ред.: C. Hattula, I. Köhler. Cham: Springer International Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30240-4> (дата звернення: 04.05.2024).
13. Chazoule B. Shape Up: should you change your Agile methodology?. *marmelab*. URL: <https://marmelab.com/blog/2024/09/26/shape-up.html> (дата звернення: 17.04.2024).
14. Cohn M. Agile estimating and planning. Pearson Education, 2005. 368 p.
15. Cordell A., Thompson I. McKinsey 7S framework. The procurement models handbook. 3rd ed. | Abingdon, Oxon; New York, NY : Routledge, 2019. | Earlier editions published as: Purchasing models handbook, 2019. С. 159–161. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351239509-48> (дата звернення: 04.05.2024).
16. Cory Torres Bishop. Why we transitioned from Sprints to Basecamp's «Shape Up» methodology. *Medium*. URL: <https://medium.com/adventures-in-consumer-technology/why-we-transitioned-from-sprints-to-basecamps-shape-up-f416114224e7> (дата звернення: 26.06.2024).
17. Detwiler B. How to effectively merge change management and project management activities in your organization. *Celonis*. URL: <https://www.celonis.com/blog/how-to-effectively-merge-change-management-and-project-management-activities-in-your-organization/> (дата звернення: 04.05.2024).
18. Dybå T., Dingsøyr T., Moe N. B. Agile software development: current research and future directions. New York, NY: Springer, 2010. 400 p.
19. Johnson M. When to «Shape Up» versus be more «Agile». *Fast Company*. URL: <https://www.fastcompany.com/91126753/when-to-shape-up-versus-be-more-agile> (дата звернення: 30.11.2024).
20. Karen Ball, Prosci Publications, Jeffrey M. Hiatt. The ADKAR advantage: your new lens for successful change. Fort Collins, CO: Prosci, Inc. 2024. 278 p.
21. Kniberg H. Lean from the trenches: Managing Large-Scale Projects with Kanban. Dallas, Tex : Pragmatic Bookshelf, 2011. 157 p.

22. Kotter J. P. Leading change: why transformation efforts fail. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996. 187 p.
23. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Human relations. 1947. Т. 1, № 1. С. 5–41. URL: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> (дата звернення: 05.05.2024).
24. Marcin Dąbrowski. Managing IT projects: how to pragmatically deliver projects for external customers. Apress L. P., 2023. 244 p.
25. McBride J. Shape Up: a fresh take on project management compared to Agile and Waterfall. *JaysTechBites* URL: <https://jaystechbites.com/posts/2024/shape-up-a-fresh-take-on-project-management-compared-to-agile-and-waterfall/> (дата звернення: 19.04.2024).
26. Olmstead L. What is the ADKAR model for change management?. *The Whatfix Blog*. URL: <https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/> (дата звернення: 06.05.2024).
27. Pereira D. Scrum, Kanban, Scrumban, Shape Up! Which is the best fit for you?. *GoRetro*. URL: <https://www.goretro.ai/post/scrumban-scrum-kanban-shapeup> (дата звернення: 29.03.2024).
28. Pilorget L., Schell T. IT-Management. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39715-9> (дата звернення: 30.11.2024).
29. Ryan Singer. Shape Up: stop running in circles and ship work that matters. Basecamp, 2019. 176 p.
30. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum guide: the definitive guide to Scrum: the rules of the game. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата звернення: 02.04.2024).
31. Stanke B. Is Shape Up an Agile methodology?. *BOB STANKE*. URL: <https://www.bobstanke.com/blog/is-shape-up-an-agile-methodology> (дата звернення: 18.04.2024).
32. Stanke B. Shape up vs Scrum: a clear and detailed comparison. *BOB STANKE*. URL: <https://www.bobstanke.com/blog/shape-up-vs-scrum-comparison> (дата звернення: 18.04.2024).

33. Stuliy S. Change management in the transition from Agile to Shape Up: using the ADKAR model in the transformation process. *European congress of scientific achievements*. The 12th International scientific and practical conference. Barcelona, Spain. 2024. P.202-205.

34. Stuliy S. Transition from Agile to Shape Up: key challenges and ways to overcome them. *Science and technology: challenges, prospects and innovations*. The 4th International scientific and practical conference. Osaka, Japan. 2024. P.230-233.

35. What's the Shape Up methodology and how to use it?. *Userpilot*. URL: <https://userpilot.com/blog/shape-up/> (дата звернення: 27.06.2024).

36. Островерхов В.М., Біловус Л.І., Возький К.З., Луцишин О.О., Монастирський Г.Л., Надвиничний С.А., Питель С.В., Шандрук С.К. Загальні методологічні рекомендації з підготовки, оформлення, захисту та оцінювання кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 83 с.

37. Комар М.П., Саченко А.О., Васильків Н.М., Гладій Г.М., Турченко І.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи з освітньо-професійної програми «Управління проєктами» спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 32 с.

Додаток А
Копії публікацій автора

SCI-CONF.COM.UA

SCIENCE AND TECHNOLOGY: CHALLENGES, PROSPECTS AND INNOVATIONS



**PROCEEDINGS OF IV INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
NOVEMBER 28-30, 2024**

**OSAKA
2024**

39.	Osinnii V. Ya. NEW TECHNOLOGIES IN MINING IN UKRAINE	217
40.	Puhanovskiy O., Puhanovskiy K. AUTOMATED WATER CONSUMPTION CONTROL SYSTEM IN NITRIC ACID PRODUCTION	223
41.	Semenov A., Karpenko H. MODERN WAYS TO IMPROVE ENERGY EFFICIENCY OF RESIDENTIAL BUILDINGS	227
42.	Stuliy S. TRANSITION FROM AGILE TO SHAPE UP: KEY CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM	230
43.	Suska A. A., Diakonov V. I., Skrypnyk O. S., Dyakonov O. V., Borovenskiy O. O. WAYS TO UTILIZE WOOD REMAINS AFTER FOREST FIRES CAUSED BY WAR	234
44.	Tron Yu., Hlovyn N. IMPACT OF INITIAL PROGRAMMING LANGUAGE SELECTION ON DETERMINING FURTHER DIRECTION IN IT SPHERE	237
45.	Берестовой І. О. ПОРІВНЯННЯ МАСОГАБАРИТНИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ УЛЬТРАФІОЛЕТОВИХ ТА ЕЛЕКТРОЛІЗНИХ СИСТЕМ ОЧИЩЕННЯ БАЛАСТНИХ ВОД	243
46.	Бутко М. Є., Зверев В. П. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАХИСТУ ВІД НЕСАНКЦІОНОВАНОГО ДОСТУПУ ДО ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У СИСТЕМІ СУДОУСТРОЮ	247
47.	Воробйов Л. Й., Декуша Л. В. КОНТРОЛЬ ІНТЕГРАЛЬНИХ ТЕПЛОВИХ ВТРАТ НА ДІЛЯНЦІ ТЕПЛОТРАСИ	256
48.	Лисюк Г. П., Сухань Р. В., Хирний В. І., Чебаненко М. О. МЕТОД РОЗРАХУНКУ ВИТРАТ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРМІЧНОЇ УТИЛІЗАЦІЇ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ З ДОТРИМАННЯМ ЕКОЛОГІЧНИХ НОРМАТИВІВ	261
49.	Мальцев В. В., Яновська І. Д., Воронаєв Д. В., Сітало М. А. КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВОЄН: ВИКОРИСТАННЯ КІБЕРІНСТРУМЕНТІВ У КОНФЛІКТАХ МІЖ ДЕРЖАВАМИ ТА ЗАХОДИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	267
50.	Мачуський Є. А., Виноградов А. О. ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМ ЗАХИСТУ AJAX: АРХІТЕКТУРА І РЕКОМЕНДАЦІЇ	273
51.	Назаров О. І., Ушков С. І. ОЦІНКА ЗМІНИ КЕРОВАНOSTІ ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ	278

TRANSITION FROM AGILE TO SHAPE UP: KEY CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM

Stuliy Sofiya

Student

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

Annotation: The article discusses the transition from Agile methodology to Shape Up in the context of the modern IT industry. Special attention is paid to the main challenges that organizations face when implementing Shape Up, including resistance to change, inadequate team preparation, lack of resources, communication issues, and underestimation of risks. Strategies are provided to overcome these problems, such as involving teams in discussions, organizing trainings, effective communication, and detailed planning. The implementation of Shape Up is analyzed as an innovative approach to project management, which offers increased work efficiency and a deeper focus on results.

Key words: Agile, Shape Up, change management, implementation challenges, team effectiveness, communication, risks.

In the modern world of IT industry, project management methodologies continue to evolve to meet the growing demands of the market. Agile and Scrum have long been considered, and continue to be, standard approaches that provide flexibility, speed, and adaptability in team work. However, with the emergence of new methodologies, there is a need to review existing approaches and evaluate their effectiveness in the context of specific projects. Shape Up offers an alternative to traditional Agile approaches, focusing on reducing team overload, improving predictability, and deeper focus on results. Shape Up avoids the trap of endless sprints by reducing team overload and ensuring a clear focus on deliverables" [1, p. 12]

Transitioning from Agile to Shape Up can be a complex process that involves many challenges related to change management, team cultural traits, and technical aspects. This publication analyzes the main difficulties that companies face when transitioning to Shape Up, and offers possible ways to address them.

The first thing to pay attention to is that changes always meet some level of resistance. Especially when it comes to transitioning to a new methodology from one that is already familiar to everyone. Employees may feel anxiety or unwillingness to step out of their comfort zone. This happens due to the habit of routine Agile processes, such as regular sprints, stand-ups, retrospectives, and dynamic work pace. The lack of understanding of the benefits of Shape Up can lead to negative attitudes or even sabotage of changes. To minimize resistance, it is necessary to actively involve the team in discussing the changes, explaining their benefits, and providing feedback at all stages of the process.

Another key reason is the lack of team preparation. Implementing a new methodology requires time and proper training to ensure understanding of new work principles and processes. If employees do not receive adequate training, it can lead to confusion in roles and responsibilities, affecting the team's efficiency. The solution to this problem is organizing training sessions, workshops, and training sessions to help the team adapt to new processes and improve their knowledge of Shape Up.

Another key challenge is the insufficient preparation of the team. Implementing a new methodology requires time and proper training to ensure understanding of new principles and processes. If employees do not receive proper training, it can lead to confusion in roles and responsibilities, which will impact the team's effectiveness. Overcoming this problem also involves organizing training sessions, workshops, and training sessions.

Changes always require significant resources, including time, financial support, and technical infrastructure. Companies often underestimate the amount of resources needed, leading to delays and problems during the implementation phase. For example, a lack of sufficient time to prepare the team or test new processes can negatively affect the success of the transition. To overcome this problem, it is

recommended to develop a detailed implementation plan considering additional resources and reserve time for adaptation.

Effective communication is a key factor in the successful implementation of changes. The absence of proper communication is a primary cause of conflicts and misunderstandings within teams [3]. During the transition to Shape Up, difficulties often arise due to inadequate communication with employees about the changes. If leadership does not explain the new processes, the purpose of the transition, and the expected results, it can lead to misunderstandings of roles, conflicts, and decreased team productivity. To address the problem, open and regular communication should be ensured, including holding meetings, discussions, and sending out information about the progress of changes.

One of the important aspects of change management is the correct assessment of risks. Sometimes organizations underestimate the complexity of the transition process and the potential problems that may arise during the implementation of Shape Up. This may include delays, confusion in processes, or even project deadline failures. To minimize risks, it is recommended to conduct a detailed analysis during the planning stage, involve experts, and use risk assessment methodologies such as SWOT analysis.

In summary, transitioning from Agile to Shape Up can be a challenging test for the team, requiring careful preparation and adaptation. The main challenges include resistance to change, insufficient preparation, lack of resources, communication issues, and underestimation of risks. However, with a strategic approach to change management, involving the team in the transition process, and proper resource planning, these challenges can be successfully overcome.

REFERENCES

1. Ryan Singer. Shape Up: Stop Running in Circles and Ship Work that Matters.
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2017. 20 p.

3. Marmelab. Shape Up: Should You Change Your Agile Methodology?

URL: <https://marmelab.com/blog/2024/09/26/shape-up.html> (дата звернення: 29.08.2024).

4. Medium. Why we transitioned from Sprints to Basecamp's «Shape Up»

methodology. URL: <https://medium.com/adventures-in-consumer-technology/why-we-transitioned-from-sprints-to-basecamps-shape-up-f416114224e7> (дата звернення: 29.08.2024).

SCI-CONF.COM.UA

EUROPEAN CONGRESS OF SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS



**PROCEEDINGS OF XII INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
DECEMBER 2-4, 2024**

**BARCELONA
2024**

TECHNICAL SCIENCES

38.	Mukhin O. SURVIVABILITY ENSURING IN THE UNIFORM INFORMATION SYSTEMS	192
39.	Nabiyev N. D., Usmanova F. S. GIVING OIL REPELLENT PROPERTIES TO COTTON FABRIC	197
40.	Stuliy S. CHANGE MANAGEMENT IN THE TRANSITION FROM AGILE TO SHAPE UP: USING THE ADKAR MODEL IN THE TRANSFORMATION PROCESS	202
41.	Tregubova I., Silveistruk O. PATHWAYS OF SCIENTIFIC RESEARCH FOR TRAINING AN ARTIFICIAL MODEL TO PLAY CHESS AGAINST A COMPUTER	206
42.	Завгородня Є.О., Шестак Я. І., Москаленко В. В. ОГЛЯД ТИПІВ ТА НАСЛІДКІВ ВПЛИВУ ВІРУСІВ НА БАНКІВСЬКІ МЕРЕЖІ	211
43.	Завгородня Є. О., Шестак Я. І., Долманський О. Ю. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В КОРПОРАТИВНИХ МЕРЕЖАХ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	218
44.	Іванченко А. В., Кравченко О. В., Кучук М. С., Нагорний С. А. ОДЕРЖАННЯ РІДКОФАЗНОГО КОМПЛЕКСНОГО ДОБРИВА НА ОСНОВІ КАРБАМІДУ ТА ФОСФОГІПСУ	223
45.	Кантеладзе С. Г. СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ РОБОТОТЕХНІЧНИХ ПРИСТРОЇВ	227
46.	Квасницька К. Є., Шевчук Н. П., Петрова О. І. УДОСКОНАЛЕНА ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ХЛІБА З ПЕКТИНОВИМИ РОЗЧИНАМИ	232
47.	Петрова О. І., Гармаш Н. О. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ЧИЗКЕЙКА «НЬЮ-ЙОРК»	238
48.	Полторак С. М., Ошаровська О. В. АНАЛІЗ ПОХИБОК ПРИ РІЗНИХ ЧАСТОТАХ ПРОСТОРОВОЇ ДИСКРЕТИЗАЦІЇ В ЗАДАЧАХ КЛАСИФІКАЦІЇ 3D ОБ'ЄКТІВ	243
49.	Потанський П. В., Гарасимчук І. Д., Вусатий М. В. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ НАПРУГОЮ АСИНХРОННОГО ДВИГУНА ІЗ ЗАМКНУТИМ КОНТУРОМ З ШИРОКОЮ ІМПУЛЬСНОЮ МОДУЛЯЦІЄЮ ШЛЯХОМ ГЕНЕРАЦІЇ СИНУСОЇДАЛЬНОЇ ХВИЛІ НА ПЕРШІЙ ГАРМОНІЦІ	248
50.	Проценко В. А. ТЕХНОЛОГІЇ ОЧИЩЕННЯ ДАНИХ ВІД ШУМІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ	255
51.	Расюн В. Л. ОЦІНКА ТОЧНОСТІ КАРТОГРАФІЧНИХ МАТЕРІАЛІВ	260

**CHANGE MANAGEMENT IN THE TRANSITION FROM AGILE TO
SHAPE UP: USING THE ADKAR MODEL IN THE
TRANSFORMATION PROCESS**

Stuliy Sofiya

Student

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

Annotation: The article explores managing changes when transitioning from Agile to Shape Up methodology in IT project settings. Significant focus is given to utilizing the ADKAR model for successful transition implementation, ensuring team support and adaptation to new methods. This article examines every step in the process of transformation, beginning with recognizing the need for change and concluding with solidifying outcomes. Describing the significance of taking a strategic approach to change management is essential to attain lasting results and reduce team resistance.

Key words: Change management, ADKAR, Shape Up methodology, transition from Agile, team adaptation, implementation strategies.

Change management is a key element of the effective operation of modern enterprises. The success of business projects depends on the ability of companies to adapt to constant market changes. The main goal of change management is to implement innovations and consolidate them in the corporate culture. And changes can affect not only processes, but also technologies, the structure of the organization or even the approaches and mentality of employees. A useful way of beginning to understand what happens when we go through change is to take a look at what happens when we first start to learn something new [1, p. 13].

Effective change management requires a strategic approach that will use a variety of models and tools. This is important because the right model can identify

the stages of change and their key drivers. For example, the Lewin and Kotter models focus on preparing, communicating and maintaining changes in the organizational culture. And the 7S model analyzes six key elements that must be observed to ensure an effective change process.

ADKAR is a goal-oriented change management model that allows change management teams to focus their activities on specific results. The five elements of a successful individual change captured in the ADKAR acronym stand for Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement [2, p. 148]. Each of these elements is extremely important for the successful implementation of change in any organization.

Key elements of ADKAR:

- Awareness – involves understanding the need for change. Employees need to understand the reasons for introducing change and why it is important.
- Desire. This refers to the need to create a desire to support change. People may be more inclined to change if they see benefits for themselves or the organization.
- Knowledge – teaching employees how to implement change. This includes training and providing the necessary resources to implement new processes or technologies.
- Ability allows employees to apply new skills and knowledge in practice.
- Reinforcement includes activities aimed at consolidating the introduced changes. This can be achieved by recognizing successes, providing feedback and improving processes to ensure their sustainability.

For the successful implementation of the Shape Up methodology, it is important to ensure result-oriented change management, taking into account the needs of the team and the specifics of the project. The ADKAR model allows you to structure the change process, focusing on five key stages that ensure not only the team's adaptation to new approaches, but also their support and consolidation.

The initial phase of the transition involves raising awareness among all parties about the importance of these changes. It is crucial to clarify that the switch to Shape Up is motivated by the aim to enhance planning effectiveness, prevent exhaustion

caused by frequent sprints, and minimize the chances of project delays. To accomplish this, you can conduct meetings to discuss issues that may arise while using Agile and how Shape Up can assist in resolving them.

The next step is to create a desire to support the change. The team may resist, especially if Agile has been a well-established process for a long time. Therefore, it is crucial to involve the team in discussing new approaches and emphasize the potential benefits of Shape Up for each participant. For example, Shape Up reduces the stress of frequent deadlines, gives more freedom in planning, and allows the team to work on clearly defined tasks. To increase motivation, workshops and orientation sessions can be organized where the team can see the benefits of the new methodology in action.

During the knowledge phase, it is important to provide all project participants with the necessary knowledge about the Shape Up methodology. Training and educational sessions should be organized where the team learns how to plan cycles, what the benefits of the Pitching approach are, and how to set the stakes in the Betting Table. As Singer explains, "Pitching helps teams focus on what truly matters while aligning with business goals" [3, p. 112].

In the next phase, the team should start putting the new knowledge into practice. This may include a trial run of the Shape Up cycle, during which the team tests the new processes without risking the main project. It is important to provide support from managers and mentors who will help the team overcome the difficulties in the initial phase.

The final step is to consolidate the changes to ensure the sustainability of the new approach. This includes regular evaluations of the transition effectiveness, collecting feedback from the team, and implementing improvements to the Shape Up process. It is important to recognize the team's achievements and celebrate the successes achieved through the new methodology.

The ADKAR model has proven effective as a strategic tool for managing changes when transitioning from Agile to Shape Up in IT projects. Thanks to a structured approach that includes the stages of awareness, desire, knowledge, ability

and consolidation, it is possible to minimize team resistance, increase involvement and ensure the successful implementation of the new methodology. Using ADKAR helps not only adapt processes, but also create long-term sustainability of changes, which is an important factor in increasing work efficiency and achieving business goals.

REFERENCES

1. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2019. 496 p.
2. Karen Ball, Prosci Publications, Jeffrey M. Hiatt. The ADKAR Advantage: Your New Lens For Successful Change. 2024. 337 p.
3. Ryan Singer. Shape Up: Stop Running in Circles and Ship Work that Matters.