



Цифровий менеджмент: Agile та Scrum практики

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Другий (магістерський)</i>
Галузь знань	<i>C - соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини</i>
Спеціальність	<i>C5 Соціологія</i>
Освітня програма	<i>Аналітика соціальних даних</i>
Статус дисципліни	<i>Вибіркова</i>
Форма навчання	<i>очна(денна)</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1 курс, другий семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>5 кредитів (150 годин): 30 годин лекцій, 30 годин семінарських занять, 90 годин самостійна робота</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Екзамен, МКР</i>
Розклад занять	<i>https://schedule.kpi.ua/</i>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	Лектор: <i>Єнін Максим Наїмович</i> , канд. соц. наук, доц., електронна пошта: yeninmaksym@gmail.com Семінарські: <i>Кухта Мирослава Павлівна</i> , доктор соц. наук, доц., електронна пошта: miroslavakukhta@gmail.com
Розміщення курсу	Посилання на дистанційний ресурс (Moodle) https://do.ipk.kpi.ua/user/index.php?id=8332

1. Програма навчальної дисципліни

Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Дисципліна орієнтована на вивчення сучасних цифрових підходів до управління проектами, зокрема гнучких методологій Agile та Scrum. Курс надає розуміння принципів та інструментів цифрового менеджменту в контексті міждисциплінарних підходів до організації командної роботи, реалізації інновацій та впровадження змін в публічному, правовому та аналітичному середовищах.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у студентів знань та навичок застосування методологій Agile та Scrum у цифровому менеджменті проєктів, сприяти формуванню здатності ефективно організовувати командну роботу, планувати, реалізовувати та адаптувати проєкти в умовах динамічного середовища.

Завдання (освітні цілі) дисципліни:

- ознайомити студентів з концепціями Agile та Scrum, методологією та принципами;
- розвинути навички управління цифровими проєктами з використанням інструментів Notion, Trello, Jira, Miro та ін.;
- сформувати розуміння ролей у Scrum-команді та особливостей гнучкого планування;
- надати досвід створення спринтів, беклогів та ретроспектив;

● розвинути вміння критично аналізувати та адаптувати гнучкі методи до різних сфер – публічного управління, правової практики, аналітики даних, європейських політик.

2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

Передумови (вимоги до попереднього навчання): Для опанування дисципліни студенти мають володіти базовими знаннями з управління проєктами, організаційного менеджменту, соціології організацій та управління, а також базовими навичками користування цифровими інструментами (Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom тощо). Бажано мати уявлення про основи системного мислення, критичного аналізу та сучасні цифрові сервіси для спільної роботи.

Міждисциплінарність дисципліни: курс є міждисциплінарним за своєю суттю, адже інтегрує методи управління проєктами в цифровому середовищі з принципами публічного адміністрування, соціального управління, правової практики та аналітики соціальних даних. Студенти з різних спеціальностей здобувають універсальні управлінські та цифрові компетентності, здатні бути адаптованими до їхньої професійної сфери.

3. Зміст навчальної дисципліни

Розділ 1. Основи гнучкого управління цифровими проєктами

Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту: поняття, тенденції, середовище впровадження

Тема 2. Методологія Agile: принципи, гнучке мислення, інструменти адаптації

Тема 3. Scrum як фреймворк управління проєктами

Тема 4. Планування в Agile. Lean-підхід і Kanban-системи в управлінні завданнями

Тема 5. User Story, беклог продукту та планування спринту в Agile та Scrum

Розділ 2. Лідерство, мотивація та стратегічна взаємодія в Agile-менеджменті

Тема 6. Щоденна робота команди у Scrum: спринт і щоденні зустрічі (Daily Stand-up)

Тема 7. Публічна презентація результатів цифрових проєктів

Тема 8. Лідерство в гнучкому управлінні: роль, моделі, динаміка

Тема 9. Управління конфліктами в Scrum-команді

Тема 10. Управління трудовою мотивацією: соціологічні теорії

Тема 11. Трудова мотивація в умовах самоорганізації й автономії

Тема 12. Корпоративна культура та її розвиток в Agile та Scrum

Тема 13. Інструменти цифрового управління проєктами

Тема 14. Підсумкове обговорення: оцінка власного проєктного досвіду

4. Навчальні матеріали та ресурси

Для успішного вивчення дисципліни достатньо опрацювати навчальний матеріал, який викладається на лекціях, а також ознайомитись з літературою.

Основна література

1. Войтенко О. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/073mag-project-management-voitenko-2020.pdf>. (дата звернення: 05.06.2025).

2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL:

звернення: 05.06.2025).

3. Управління проектами. Лабораторний практикум. Навчальний посібник. Укладач: Б. Я. Корнієнко. Електронне мережне навчальне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 68 с.

4. Schwaber K., Sutherland, J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org. 2020. URL: <https://scrumguides.org> (дата звернення: 05.06.2025).

Додаткова література

1. Березенець В., Ковтун О. Соціальні дисфункції корпоративної культури: до постановки проблеми. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Видавничий дім «Гельветика» 2022. С. 61–70.

2. Близнюкова І. О., Семко С. Г., Кійко С. Г. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів // Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 60–66.

3. Галушка З. І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами // Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 47. С. 76–79. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/16.pdf (дата звернення: 05.06.2025).

4. Кордунова Ю., Смотр О., Кокотко І., Малець Р. Аналіз традиційного та гнучкого підходів до створення програмного забезпечення в динамічних умовах // Управління розвитком складних систем. 2021. №47. С. 71–77. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/249188/246469> (дата звернення: 05.06.2025).

5. Пінк Д. Загадки мотивації. TED – Лекція. URL: <https://www.talent-management.com.ua/2086-de-n-pink-zagadki-motivatsii-ted-lektsiya/> (дата звернення: 05.06.2025).

6. Рябоконт Н.П., Рябоконт А.А., Рябоконт Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 49. С. 34–42. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2345/1/6.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).

7. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (дата звернення: 05.06.2025).

8. Якубенко І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. №4 (22). С. 167–172. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_33018473.pdf?file=p_1010_33018473.pdf (дата звернення: 05.06.2025).

9. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками // Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: https://www.researchgate.net/publication/375536748_UPRAVLINNA_PROEKTAMI_V_IT-GALUZI_METODIKI_INSTRUMENTI_TA_KERUVANNA_RIZIKAMI (дата звернення: 05.06.2025).

10. Янієва Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери // Innovation and Sustainability. 2022. №4. С. 186–192.

11. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. АМАСОМ, 2018. 336 р.

12. Introduction to Agile Development and Scrum. URL: <https://www.coursera.org/learn/agile-development-and-scrum/home/module/1>

13. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). John Wiley & Sons, 2017. 848 p. URL: <https://cmls-global.com/wp-content/uploads/2021/07/Project-Management-A-Systems-Approach-to-Planning-Scheduling-and-Controlling.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).

14. Kniberg H. Scrum and XP from the Trenches (2nd ed.). C4Media. 2015. URL: <https://leanagiletraining.com/wp-content/uploads/2020/03/Scrum-and-XP-from-the-Trenches-2nd-edition.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).

15. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/>

16. Toyota Production System and what it means for business. URL: <https://www.kth.se/social/upload/511bb0b1f276543fb38d79b8/Toyota%2520Production%2520System%2520Brochure.pdf?utm>

17. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 05.06.2025).

18. Tredgold G. 5 Challenges Leaders Are Facing Right Now (and How to Overcome Them). March 29, 2023. URL: <https://www.entrepreneur.com/leadership/5-leadership-challenges-for-2023-and-how-to-overcome-them/444656> дата звернення: 05.06.2025).

Онлайн-ресурси для самостійного вивчення

1. Scrum Guides. URL: <https://scrumguides.org>
2. Agile Alliance. URL: <https://agilealliance.org>
3. Miro. URL: <https://miro.com>
4. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile>
5. Busunessmap. URL: <https://kanbanize.com>
6. Відеолекції YouTube-канал «Scrum Ukraine». URL: <https://www.youtube.com/@ScrumUkraine>

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Лекційні заняття

Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту: поняття, тенденції, середовище впровадження

Лекція 1.

Основні питання: Поняття цифрового менеджменту, відмінність від традиційного управління. Ключові компоненти цифрового менеджменту. Цифровізація та зміна функцій менеджера.

СРС: Які цифрові інструменти ви вже використовуєте у власному навчанні чи роботі?

Література: Войтенко, 2020; Tredgold, 2023; Довгань, 2017; Kerzner, 2017.

Лекція 2.

Основні питання: Штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація: вплив на управління організаціями. Ризики та виклики у процесі цифрової трансформації.

СРС: Як цифрові інструменти змінюють ваш стиль управління та самоуправління?

Література: Войтенко, 2020; Tredgold, 2023; Довгань, 2017; Kerzner, 2017.

Тема 2. Методологія Agile: принципи, гнучке мислення, інструменти адаптації

Лекція 3.

Основні питання: Принципи Agile. Методологія Agile. Водоспадний (каскадний) підхід («Waterfall approach»). Підхід «Екстремального Програмування» («Extreme Programming approach»). Концепція роботи в малих партіях (Working in Small Batches).

СРС: Парне програмування (Pair Programming).

Література: Галушка, 2020; Кордунова, 2021; Рябоконт, 2019; Denning, 2018; Kerzner, 2017. Principles behind the Agile Manifesto.

Лекція 4.

Основні питання: Робота за принципом потоку одиничних виробів (Single Piece Flow). Мінімумально життєздатний продукт (MVP). Розробка, орієнтована на поведінку (Behavior-Driven Development, BDD).

СРС: Парне програмування (Pair Programming).

Література: Галушка, 2020; Кордунова, 2021; Рябоконт, 2019; Denning, 2018; Kerzner, 2017. Principles behind the Agile Manifesto.

Тема 3. Scrum як фреймворк управління проєктами

Лекція 5.

Основні питання: Agile та Scrum: визначення та відмінності. Характеристики та ролі. Артефакти

Scrum. Основні етапи в Scrum. Переваги використання Scrum.

СРС: Історія виникнення концепції Scrum.

Література: Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, 2020; Kniberg, 2015.

Тема 4. Планування в Agile. Lean-підхід і Kanban-системи в управлінні завданнями

Лекція 6.

Основні питання: Принципи Lean-менеджменту для організації ефективного робочого процесу. Відмінність між Lean-підходом і класичним управлінням процесами. Kanban-система.

СРС: Вправа: підготовка Канбан-дошки. Аналіз кейсу: команда перевантажена завданнями, дедлайни зриваються. Як можна застосувати принципи Lean і Kanban для вирішення ситуації?

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Лекція 7.

Основні питання: Канбан-дошка і принципи роботи. Правила застосування Kanban. Помилки при впровадженні Kanban у недосвідчених командах. Порівняння Scrum і Kanban.

СРС: Вправа. Оцінка ефективності гнучкого планування на прикладі власного досвіду командної роботи (навчальний проєкт, волонтерство, робота тощо).

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Тема 5. User Story, беклог продукту та планування спринту в Agile та Scrum

Лекція 8.

Основні питання: Поняття, цілі, елементи User Story (історії користувача). Якісна user story за принципом INVEST. Епіс як великомасштабна вимога. Уточнення беклогу (Backlog Refinement).

СРС: Використання міток (labels) під час уточнення беклогу.

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Лекція 9.

Основні питання: Визначення спринту. Основні правила щоденної роботи. Щоденна зустріч у Scrum (Daily Stand-up / Daily Scrum).

СРС: Вправа. Визначення перешкод (імпедиментів) у проєктах.

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Тема 6. Лідерство в гнучкому управлінні: роль, моделі, динаміка

Лекція 10.

Основні питання: Поняття лідерства, управлінські функції лідера. Підходи в дослідженні феномена лідерства: теорія особистих якостей лідера («великих людей»); поведінковий підхід; ситуаційний підхід. Особливості лідерства у гнучких методологіях управління (Agile, Scrum).

СРС: Аналітичні завдання. Проаналізувати кейс: у Scrum-команді немає чіткого лідера, і це призводить до дезорганізації. Як діяти Scrum Master? Вправа. Розробіть короткий профіль Agile-лідера: які компетентності, навички та особистісні риси є ключовими?

Література: Schwaber, 2020; Близнюкова, 2020; Tredgold, 2023; Denning, 2018; Kerzner, 2017.

Лекція 11.

Основні питання: Лідер у Scrum-команді та його відмінність від класичного керівника. Моделі служіння-лідерства («servant leadership») та фасилітативного лідерства згідно принципів Agile. Лідерство впродовж життєвого циклу проєкту.

СРС: Вправа. Порівняйте два підходи: «керівник-наглядач» і «лідер-наставник» – на прикладі проєктної роботи. Вправа. Складіть маніфест або «кодекс Agile-лідера» для вашої навчальної

команди. Що має в ньому бути?

Література: Schwaber, 2020; Близнюкова, 2020; Tredgold, 2023; Denning, 2018; Kerzner, 2017.

Тема 7. Управління конфліктами в Scrum-команді

Лекція 12.

Основні питання: Теоретичні підходи до визначення конфлікту. Причини організаційних конфліктів, їх класифікація. Етапи розгортання конфліктів. Стили врегулювання конфліктів. Загальні правила врегулювання конфліктів. Роль посередників під час розв'язання конфліктів. Управління конфліктами в організації.

СРС: Коли конфлікт у Scrum-команді є конструктивним, а коли – деструктивним? Як впливає прозорість процесів (transparency) на запобігання конфліктам? Яким чином ретроспектива може стати інструментом виявлення і врегулювання напруги в команді? Завдання. Опишіть 3 основні стратегії поведінки в конфлікті (наприклад: уникнення, компроміс, співпраця) й оцініть їхню доцільність у Scrum-команді.

Література: Довгань, 2017; Управління проектами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, 2020.

Лекція 13.

Основні питання: Типи конфліктів, що найчастіше виникають у Scrum-команді. Джерела конфліктів пов'язані з ролями (Scrum Master, Product Owner, команда). Самоорганізація та характер конфліктів. Роль Scrum Master'a у вирішенні конфліктів. Техніки і методи вирішення конфліктів в Agile-середовищі (фасилітація, активне слухання, ретроспективи).

СРС: Завдання. Порівняйте конфлікти в ієрархічній команді та в самоорганізованій Scrum-команді: які принципові відмінності? Завдання. Створіть міні-сценарій рольової гри, де розігрується типовий конфлікт у Scrum-команді (розподіл задач, технічне рішення, терміни) і опишіть шляхи вирішення.

Література: Довгань, 2017; Управління проектами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, 2020.

Тема 8. Управління трудовою мотивацією

Лекція 14.

Основні питання: Сутність мотивації, взаємозв'язок мотивації та управління. Змістовні теорії мотивації. Ієрархічна теорія мотивації А. Маслоу. «ERG-теорія» К. Альдерфера. Теорія досягнень Д. Маккелланда. Теорія самовизначення Д. Пінка.

СРС: Методи підвищення мотивації співробітників. Чим автономія в роботі відрізняється від «свободи без відповідальності»? Які практики підвищують мотивацію в автономних командах? Як Scrum Master або тимлід може підтримувати високий рівень мотивації без директивного контролю? Як впливають емоційне вигорання, нестача визнання або нечіткі ролі на мотивацію у самоорганізованій команді? Поясніть, у чому полягає теорія самодетермінації (Райан і Десі) та як вона застосовується до автономних команд. Порівняйте підходи до мотивації в традиційній і самоорганізованій команді. Ознайомтесь з дослідженнями про мотивацію в IT-командах або креативних індустріях і зробіть короткий огляд.

Література: Янієва, 2022; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Kniberg, 2015; Tredgold, 2023.

Лекція 15.

Основні питання: Двофакторна мотивація Ф. Герцберга. Мотивація в умовах автономії. Процесуальні теорії мотивації. Мотивація працівників у контексті самоорганізованих команд. Внутрішня мотивація (інтерес, залучення, сенс) в Agile-командах. Ризики демотивації у гнучких командах без жорсткого контролю.

СРС:

Завдання. Проаналізуйте кейс: команда працює автономно, але мотивація падає. Які можливі причини та як їх подолати? Створіть карту факторів, які підвищують або знижують мотивацію в умовах відсутності прямого керівництва. Запропонуйте стратегії підвищення мотивації для команди, що працює у форматі віддаленої або гібридної моделі. Завдання. Розробіть мотиваційний маніфест для самоорганізованої команди з 5–7 ключових принципів, які забезпечують залучення,

ініціативу й відповідальність.

Література: Янієва, 2022; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Kniberg, 2015; Tredgold, 2023.

Семінарські (практичні) заняття

Основні завдання циклу семінарських (практичних) занять:

- сформулювати у студентів:
- вміння працювати з науковою літературою;
- приймати активну участь у дискусії;
- формулювати та відстоювати свою позицію;
- розробляти та представляти презентації з ключових тем.

Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту: поняття, тенденції, середовище впровадження

Семінарське заняття 1. Основні питання: Поняття цифрового менеджменту, відмінність від традиційного управління. Ключові компоненти цифрового менеджменту. Цифровізація та зміна функцій менеджера. Штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація: вплив на управління організаціями.

СРС: Ризики та виклики у процесі цифрової трансформації. Які цифрові інструменти ви вже використовуєте у власному навчанні чи роботі? Як вони змінюють ваш стиль управління та самоуправління?

Література: Войтенко, 2020; Tredgold, 2023; Довгань, 2017; Kerzner, 2017.

Тема 2. Методологія Agile: принципи, гнучке мислення, інструменти адаптації

Семінарське заняття 2. Основні питання: Принципи Agile. Методологія Agile. Водоспадний (каскадний) підхід («Waterfall approach»). Підхід «Екстремального Програмування» («Extreme Programming approach»). Концепція роботи в малих партіях (Working in Small Batches). Робота за принципом потоку одиничних виробів (Single Piece Flow). Мінімально життєздатний продукт (MVP). Розробка, орієнтована на поведінку (Behavior-Driven Development, BDD).

СРС: Парне програмування (Pair Programming).

Література: Галушка, 2020; Кордунова, 2021; Рябокони, 2019; Denning, 2018; Kerzner, 2017. Principles behind the Agile Manifesto.

Тема 3. Scrum як фреймворк управління проєктами

Семінарське заняття 3. Основні питання: Agile та Scrum: визначення та відмінності. Характеристики та ролі. Артефакти Scrum. Основні етапи в Scrum. Переваги використання Scrum.

СРС: Історія виникнення концепції Scrum.

Література: Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, 2020; Kniberg, 2015.

Тема 4. Планування в Agile. Lean-підхід і Kanban-системи в управлінні завданнями

Семінарське заняття 4. Основні питання: Принципи Lean-менеджменту для організації ефективного робочого процесу. Відмінність між Lean-підходом і класичним управлінням процесами. Kanban-система.

Kanban-дошка і принципи роботи. Правила застосування Kanban. Помилки при впровадженні Kanban у недосвідчених командах. Порівняння Scrum і Kanban.

СРС: Вправа: підготовка Канбан-дошки. Аналіз кейсу: команда перевантажена завданнями, дедлайни зриваються. Як можна застосувати принципи Lean і Kanban для вирішення ситуації? Вправа. Оцінка ефективності гнучкого планування на прикладі власного досвіду командної роботи (навчальний проєкт, волонтерство, робота тощо).

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Тема 5. User Story, беклог продукту та планування спринту в Agile та Scrum

Семінарське заняття 5. Основні питання: Поняття, цілі, елементи User Story (історії користувача). Якісна user story за принципом INVEST. Еріс як великомасштабна вимога. Уточнення беклогу (Backlog Refinement). Визначення спринту. Основні правила щоденної роботи. Щоденна зустріч у Scrum (Daily Stand-up / Daily Scrum).

СРС: Використання міток (labels) під час уточнення беклогу. Вправа. Визначення перешкод (імпедиментів) у проєктах.

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023.

Тема 6. Аналіз ефективності проєктної діяльності та управління ризиками корпоративного управління в рамках Agile та Scrum

Семінарське заняття 6. Основні питання: Метрики Scrum-команди. Оцінювання Velocity та обмеження цього показника. Burndown Chart та її інтерпретація. Retrospective: цінність та ефективність. Ризик-менеджмент у Scrum-проєкті. Інструменти ризик-менеджменту адаптовані до Agile середовища. Роль у зниженні ризиків коротких ітерацій, Daily Scrum та інших артефактів.

СРС: Вправа. Аналіз власної участі у командному проєкті (навчальному чи позаакадемічному). Які метрики ефективності були б корисними? Які ризики не були враховані. Вправа. Розробка таблиці з описом ризиків у командному проєкті: тип, ймовірність, вплив, відповідальний, метод реагування. Вправа. Сценарій Sprint Retrospective після проблемного спринту. Як змінити роботу команди?

Література: Войтенко, 2020; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Храпкін 2023; Denning, 2018; Якубенко, 2017; Kerzner, 2017; Kniberg, 2015; Tredgold, 2023.

Тема 7. Публічна презентація результатів цифрових проєктів

Семінарське заняття 7. Основні питання: Мета публічної презентації результатів цифрового проєкту. Елементи ефективної презентації проєкту (структура, дані, візуалізація). Типові помилки візуалізації. Подання інформації залежно від цільової аудиторії (керівництво, команда, клієнт, громада). Цифрові інструменти для підготовки публічної презентації. Техніки подолання страху публічного виступу.

СРС: Завдання. Підготуйте порівняльний огляд інструментів для створення презентацій цифрових проєктів (мінімум 2 сервіси). Завдання. Ознайомтеся з прикладом успішної публічної презентації (відео або слайди) та визначте, що зроблено добре, а що – можна покращити. Завдання. Створіть міні-презентацію (5–7 слайдів) про навчальний або особистий проєкт, використовуючи візуальні елементи та дані. Напишіть короткий сценарій публічного виступу, де пояснюєте цінність результатів вашого проєкту для зацікавлених сторін.

Література: Войтенко, 2020; Довгань, 2017; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023.

Тема 8. Лідерство в гнучкому управлінні: роль, моделі, динаміка

Семінарське заняття 8. Основні питання: Поняття лідерства, управлінські функції лідера. Підходи в дослідженні феномена лідерства: теорія особистих якостей лідера («великих людей»); поведінковий підхід; ситуаційний підхід. Особливості лідерства у гнучких методологіях управління (Agile, Scrum). Лідер у Scrum-команді та його відмінність від класичного керівника. Моделі служіння-лідерства («servant leadership») та фасилітативного лідерства згідно принципів Agile. Лідерство впродовж життєвого циклу проєкту.

СРС: Аналітичні завдання. Проаналізувати кейс: у Scrum-команді немає чіткого лідера, і це призводить до дезорганізації. Як діяти Scrum Master? Вправа. Розробіть короткий профіль Agile-лідера: які компетентності, навички та особистісні риси є ключовими? Вправа. Порівняйте два підходи: «керівник-наглядач» і «лідер-наставник» – на прикладі проєктної роботи. Вправа. Складіть маніфест або «кодекс Agile-лідера» для вашої навчальної команди. Що має в ньому бути?

Література: Schwaber, 2020; Близнюкова, 2020; Tredgold, 2023; Denning, 2018; Kerzner, 2017.

Тема 9. Управління конфліктами в Scrum-команді

Семінарське заняття 9. Основні питання: Теоретичні підходи до визначення конфлікту. Причини організаційних конфліктів, їх класифікація. Етапи розгортання конфліктів. Стили врегулювання конфліктів. Загальні правила врегулювання конфліктів. Роль посередників під час розв'язання конфліктів. Управління конфліктами в організації. Типи конфліктів, що найчастіше виникають у Scrum-команді. Джерела конфліктів пов'язані з ролями (Scrum Master, Product Owner, команда). Самоорганізація та характер конфліктів. Роль Scrum Master'a у вирішенні конфліктів. Техніки і методи вирішення конфліктів в Agile-середовищі (фасилітація, активне слухання, ретроспективи).

СРС: Коли конфлікт у Scrum-команді є конструктивним, а коли – деструктивним? Як впливає прозорість процесів (transparency) на запобігання конфліктам? Яким чином ретроспектива може стати інструментом виявлення і врегулювання напруги в команді? Завдання. Опишіть 3 основні стратегії поведінки в конфлікті (наприклад: уникнення, компроміс, співпраця) й оцініть їхню доцільність у Scrum-команді. Завдання. Порівняйте конфлікти в ієрархічній команді та в самоорганізованій Scrum-команді: які принципові відмінності? Завдання. Створіть міні-сценарій рольової гри, де розігрується типовий конфлікт у Scrum-команді (розподіл задач, технічне рішення, терміни) і опишіть шляхи вирішення.

Література: Довгань, 2017; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, 2020.

Тема 10. Управління трудовою мотивацією

Семінарське заняття 10. Основні питання: Сутність мотивації, взаємозв'язок мотивації та управління. Змістовні теорії мотивації. Ієрархічна теорія мотивації А. Маслоу. «ERG-теорія» К. Альдерфера. Теорія досягнень Д. Маккелланда. Теорія самовизначення Д. Пінка. Двофакторна мотивація Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування В. Врума. Теорія справедливості Дж. С. Адамса. Комплексна теорія мотивації (модель «Портера – Лоулера»). Методи підвищення мотивації співробітників.

СРС: Ознайомтесь з дослідженнями про мотивацію в ІТ-командах або креативних індустріях і зробіть короткий огляд. Дослідницьке завдання. Складіть анкету для соціологічного опитування на тему «Мотивація персоналу організації: проблеми та перспективи» (до 12 питань). Питання анкети повинні виявляти рівень задоволеності співробітників різними умовами роботи і взаємовідносинами в колективі. Використовуйте для постановки питань соціологічні теорії мотивації, різні види шкал в соціології (номінальні, рангові, інтервальні).

Література: Янієва, 2022; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Kniberg, 2015; Tredgold, 2023.

Тема 11. Трудова мотивація в умовах самоорганізації й автономії

Семінарське заняття 11. Основні питання: Мотивація в умовах автономії. Мотивація працівників у контексті самоорганізованих команд. Внутрішня мотивація (інтерес, залучення, сенс) в Agile-командах. Ризики демотивації у гнучких командах без жорсткого контролю.

СРС: Чим автономія в роботі відрізняється від «свободи без відповідальності»? Які практики підвищують мотивацію в автономних командах? Як Scrum Master або тимлід може підтримувати високий рівень мотивації без директивного контролю? Як впливають емоційне вигорання, нестача визнання або нечіткі ролі на мотивацію у самоорганізованій команді? Поясніть, у чому полягає теорія самодетермінації (Райан і Десі) та як вона застосовується до автономних команд. Порівняйте підходи до мотивації в традиційній і самоорганізованій команді. Завдання. Проаналізуйте кейс: команда працює автономно, але мотивація падає. Які можливі причини та як їх подолати? Створіть карту факторів, які підвищують або знижують мотивацію в умовах відсутності прямого керівництва. Запропонуйте стратегії підвищення мотивації для команди, що працює у форматі віддаленої або гібридної моделі. Завдання. Розробіть мотиваційний маніфест для самоорганізованої команди з 5–7 ключових принципів, які забезпечують залучення, ініціативу й відповідальність.

Література: Янієва, 2022; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Kniberg, 2015; Tredgold, 2023.

Тема 12. Корпоративна культура та її розвиток в Agile та Scrum

Семінарське заняття 12. Основні питання: Поняття, елементи, функції організаційної культури. Типи організаційних культур. Індивідуалістична і колективістська культура. Демократична і авторитарна культура. Культура «павутини» або клубна культура. Храмова культура. Цільова культура. Культура особистості. Сильна-слабка, функціональна-дисфункціональна, інноваційна-традиційна культура. Культура управлінця. Особливість корпоративної культури гнучких (Agile) організацій. Scrum та її вплив на стиль взаємодії в команді. Поведінкові патерни Agile-культури. Scrum Master у формуванні командної культури. Бар'єри формування Agile-культури.

СРС: Дослідницьке завдання. Дайте оцінку організаційної культури компанії або фірми, в якій Ви працюєте або працювали раніше з використанням розглянутої в темі типології. Опишіть, які елементи організаційної культури присутні, як вони впливають на поведінку співробітників та які проблеми можуть виникнути через наявні культурні особливості. Підготуйте презентацію (до 3-5 слайдів). Завдання. Створіть карту цінностей для Scrum-команди. Як ці цінності проявляються в

щоденній роботі? Завдання. Напишіть маніфест команди, який відображає її культуру, принципи взаємодії, стилі лідерства та пріоритети. Рольова гра №1. Розділіться на групи по 3-5 осіб та призначте кожній групі роль відділу всередині віртуальної компанії. Кожен відділ повинен розробити свій набір корпоративних цінностей та правил поведінки, які сприятимуть ефективній роботі їхнього відділу. Після цього обговоріть, як різні відділи можуть взаємодіяти, виходячи із створених ними культур (до 10 хв.). Рольова гра №2. Розділіться на групи по 3-5 осіб. Уявіть ситуацію, що Вам потрібно розробити «ідеальну» організаційну культуру для стартапу у вибраній Вами компанії. Які цінності та норми поведінки сприятимуть інноваціям, продуктивності та гарному клімату у Вашій компанії (до 10 хв.).

Література: Schwaber, 2020; Березенець, 2022; Янієва, 2022; Denning, 2018; Kerzner, 2017.

Тема 13. Інструменти цифрового управління проєктами

Семінарське заняття 13. Основні питання: Цифрові інструменти управління проєктами та їх ключові функції. Переваги використання цифрових інструментів порівняно з традиційними методами управління проєктами? Огляд інструментів: Trello, Jira, Miro та ін. Візуалізація прогресу проєкту за допомогою цифрових інструментів

СРС: Зробіть огляд трьох популярних цифрових платформ управління проєктами. Вкажіть їхні сильні та слабкі сторони.

Література: Онлайн-ресурси для самостійного вивчення. Scrum Guides. Agile Alliance. Miro. Atlassian. Busunessmap. Відеолекції YouTube-канал «Scrum Ukraine».

Тема 14. Підсумкове обговорення: оцінка власного проєктного досвіду

Семінарське заняття 14. Основні питання: Рефлексивно-аналітичні завдання. Напишіть коротке рефлексивне есе (1–2 сторінки) про свій досвід участі в проєкті. Зосередьтеся на уроках, які ви винесли. Оцініть командну динаміку: які етапи розвитку пройшла ваша команда. Заповніть матрицю SWOT вашого проєкту: сильні сторони, слабкості, можливості, загрози.

СРС: Завдання. Підготуйте міні-презентацію (3–5 слайдів) зі своїми висновками про участь у проєкті – з прикладами й візуалізацією. Завдання. Створіть «дорожню карту» власного професійного розвитку, де врахуєте навички та виклики, з якими стикались у проєкті.

Література: Войтенко, 2020; Довгань, 2017; Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023.

Семінарське заняття 15. Модульна контрольна робота

6. Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувача включає:

підготовка до аудиторних занять – 56 год;

підготовка до модульної контрольної роботи – 4 год;

підготовка до екзамену – 30 год.

Загалом – 90 год.

Форми самостійної роботи включають:

- Ознайомлення з літературою (науковою, методичною та кейсовою)
- Аналіз відео-лекцій та онлайн-матеріалів (Scrum.org, Agile Alliance)
- Підготовка до семінарських занять (читання статей, виконання мінізавдань)
- Робота в команді над цифровим проєктом
- Підготовка до модульної контрольної роботи
- Розробка та захист індивідуального проєкту

Модульна контрольна робота виконується у формі індивідуального завдання (на вибір викладача або за вибором студента):

Студент виконує одне з нижченаведених індивідуальних завдань, що дозволяє застосувати отримані знання на практиці:

Варіант 1. Аналітичне есе (8–10 сторінок)

Тема (на вибір):

- Впровадження Scrum у публічному управлінні: виклики та перспективи
- Agile у правовій сфері: приклад LegalTech
- Міждисциплінарна команда в аналітиці соціальних даних: як працює Scrum
- Порівняльний аналіз: Scrum vs. Waterfall у державних ІТ-проєктах

Варіант 2. Розробка інтерактивного навчального матеріалу (для інших студентів)

- Мікровідео (до 5 хвилин) про елемент Scrum (Daily, Sprint, Retrospective)
- Створення Міро-дошки для навчального воркшопу
- Підготовка вправ або карток для командного фасилітованого заняття

Політика та контроль

7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Відвідування занять

Відвідування лекційних занять не є обов'язковим, але рекомендованим у зв'язку з важливістю живої дискусії, обговорення кейсів та взаємодії з командою. Семінарські заняття мають практичну спрямованість, і студентам рекомендується бути присутніми для повноцінного виконання завдань.

Врахування результатів неформальної освіти

Студенти мають право подати на розгляд викладача:

- сертифікати проходження онлайн-курсів (наприклад, Scrum Fundamentals Certified, курс Atlassian, Coursera, edX);
- практичний досвід участі у проєктах, підтверджений документально (довідки, open portfolio тощо).

У разі позитивного рішення викладача, результати можуть бути **зараховані як частина самостійної роботи або індивідуального завдання.**

Політика щодо пропущених занять

Жодних штрафних балів за пропущені заняття не передбачено. Пропущені завдання можна надолужити в узгоджені з викладачем терміни. Важливо забезпечити якісне виконання завдань, незалежно від формату участі.

Політика університету

Академічна доброчесність

Політика та принципи академічної доброчесності визначені у розділі 3 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>. (інша необхідна інформація стосовно академічної доброчесності).

Виконання всіх індивідуальних і командних завдань має ґрунтуватися на таких принципах:

- самостійність роботи;
- дотримання правил цитування;
- відсутність плагіату;
- заборона на підміну особи при здачі робіт або проходженні оцінювання;
- відкрите і чесне представлення результатів.

Порушення академічної доброчесності призводить до анулювання відповідного виду роботи.

Норми етичної поведінки

Норми етичної поведінки студентів і працівників визначені у розділі 2 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>.

Політика використання штучного інтелекту

Політика використання штучного інтелекту та її принципи регламентуються наказом «Політика використання штучного інтелекту для академічної діяльності в КПІ ім. Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://osvita.kpi.ua/node/1225>.

7. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Поточний контроль: опитування за темою заняття, виконання завдань

Календарний контроль: проводиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог силабусу.

Семестровий контроль: екзамен.

Рейтинг студента складається з балів, які він отримує за:

1. Робота на семінарських заняттях
2. МКР
3. Екзамен

Розрахунок вагових балів

PCO з навчальної дисципліни складається з суми балів студента за усі виконані контрольні заходи протягом семестру (R_D).

1. Відповіді на семінарських заняттях.

Ваговий бал – балів при відповіді на більшість питань або виконання завдань. Максимальна кількість балів на всіх практичних заняттях дорівнює $\text{гсем} = 3 \text{ бали} * 14 = 42 \text{ бали}$.

3 бали – студент отримує при відповіді на більшість питань або виконання завдань семінарського заняття. Відповідь вважається повною, якщо студент демонструє глибоке знання матеріалу, логічно і послідовно його викладає, дає обґрунтовані висновки, вільно оперує конкретними даними, переважно надає повні та аргументовані відповіді, висловлює власну позицію з дискусійних питань, демонструє ознаки теоретичного мислення та соціологічної уяви.

2 бали – студент бере участь в обговоренні окремих питань плану семінарського заняття, демонструє хороший рівень знання матеріалу.

1 бал – студент бере участь в обговоренні одного питання плану семінарського заняття або демонструє доволі поверхові знання, не демонструє власної позиції з проблем.

2. МКР – 8 балів (есе/проект/презентація/навчальний ресурс).

Оцінювання здійснюється за наступними критеріями:

«відмінно» – 7-8 балів – студент формулює точні дефініції, надає теоретично обґрунтовані аргументи щодо питання, демонструє власну аргументовану позицію;

«добре» – 5-6 балів – відображається сутність питання, але наявні неточності у відповіді;

«задовільно» – 3-4 бали – неповна відповідь, наявні суттєві помилки;

«незадовільно» – менше 3 балів – відсутня або некоректна відповідь.

3. Екзамен – 50 балів.

Екзамен передбачає усні або письмові відповіді на 4 питання, перелік яких наведений у додатку 2. Опитування триває від 3 до 5 хвилин. Викладач може задавати будь-які питання зі списку, якщо підсумкові бали та оцінка викликають дискусії зі студентом. Підготовка до екзамену після отримання питань – не менше 20 хвилин (додаток 1).

Критерії оцінювання:

40-50 балів – студент відповідає на майже всі питання екзамену, демонструє глибоке знання матеріалу, логічно і послідовно його викладає, дає обґрунтовані висновки, вільно оперує

конкретними даними, висловлює власну позицію з дискусійних питань, демонструє ознаки теоретичного мислення та соціологічної уяви.

29-39 балів – студент відповідає на більшість питань екзамену, демонструє хороший рівень знання матеріалу.

Менше 29 балів – студент відповідає лише на окремі питання екзамену, не має власної позиції, допускає суттєві неточності.

4. Заохочувальні бали

Написання тез на конференцію – 5 балів.

Написання та публікація статті з проблеми, що вивчаються в рамках навчальної дисципліни у фаховому журналу не нижче категорії Б –10 балів.

Участь у 2 турі Всеукраїнської олімпіади – 10 балів.

Активна робота на лекціях: участь у дискусіях над проблемними питаннями – 1-2 б.

Умови позитивної проміжної атестації:

Для отримання «зараховано» з першої проміжної атестації студент повинен мати не менше ніж 12 балів, для отримання «зараховано» з другої проміжної атестації студент повинен мати не менше ніж 24 бали.

Умови допуску до екзамену:

Умовою допуску магістранта до екзамену є отримання попередньої рейтингової оцінки не менше як 24 бали.

Процедура оскарження результатів контрольних заходів оцінювання

Магістрант може оскаржити оцінку викладача, подавши відповідну скаргу викладачу не пізніше наступного дня після ознайомлення магістранта з виставленою викладачем оцінкою. Скарга розглядатиметься за процедурами, встановленими університетом.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Рейтингова оцінка здобувача (бали)	Університетська шкала оцінок рівня здобутих компетентностей (результатів навчання)
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно

Можливі відмітки у відомості семестрового контролю:

Не допущено	Невиконання умов допуску до семестрового контролю
Усунено	Порушення принципів академічної доброчесності або морально-етичних норм поведінки
Не з'явився	Здобувач, був допущений, але не з'явився на екзамен

Перегляд рейтингової системи оцінювання впродовж семестру

Перегляд РСО може здійснюватися за вмотивованою заявою здобувача, що вивчає ОК, органу студентського самоврядування або профспілкового комітету студентів, поданою на ім'я завідувача забезпечуючої кафедри. Процедура перегляду визначена у розділі 7 Положення про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Pologennia_RSO_2025.pdf

8. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

Дистанційне навчання

Можливе синхронне дистанційне навчання з використанням платформ для відео-конференцій та освітньої платформи для дистанційного навчання в університеті.

Інклюзивне навчання

Допускається

Додаток 1.

Перелік питань до екзамену

1. Дайте визначення цифрового менеджменту. У чому його особливості порівняно з традиційним управлінням?
2. Як цифровізація змінює функції менеджера? Наведіть приклади.
3. Опишіть основні принципи методології Agile. У чому полягає гнучке мислення?
4. Порівняйте Agile та Waterfall підходи до управління проектами.
5. Що таке Scrum? Назвіть його ключові ролі, артефакти та етапи.
6. Які переваги має використання Scrum у проєктній діяльності?
7. У чому суть Lean-підходу? Які його принципи та як він застосовується в управлінні?
8. Що таке Kanban-система? Назвіть її базові елементи та правила.
9. Порівняйте Scrum і Kanban як підходи до управління завданнями.
10. Розкрийте поняття User Story та принципи INVEST.
11. Що таке спринт і як здійснюється планування спринту?
12. Яку роль відіграє щоденна зустріч (Daily Scrum) у команді?
13. Які метрики ефективності Scrum-команди ви знаєте? Що таке Velocity та Burndown Chart?
14. У чому полягає цінність Sprint Retrospective для команди?
15. Опишіть основні підходи до управління ризиками у Scrum-проєкті.
16. Які типи лідерства найкраще працюють у гнучких командах (наприклад, servant leadership)?
17. У чому полягає відмінність між класичним керівником і лідером Scrum-команди?
18. Як змінюється лідерство впродовж життєвого циклу проєкту?
19. Які типи конфліктів виникають у Scrum-командах і як ними управляти?
20. Які техніки й підходи до врегулювання конфліктів застосовуються в Agile-середовищі?
21. Що таке трудова мотивація? Поясніть змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд).
22. Як працює теорія самодетермінації Десі й Райана? Її роль у команді з високою автономією.
23. Які чинники сприяють або заважають мотивації у самоорганізованих командах?
24. Що таке корпоративна культура? Які її типи та особливості у гнучких організаціях?
25. Як Scrum впливає на формування командної культури?
26. Назвіть переваги використання цифрових інструментів управління проектами (Trello, Jira, Miro тощо).
27. Які елементи має містити ефективна публічна презентація цифрового проєкту?
28. Як змінювати подання результатів залежно від цільової аудиторії?
29. Як здійснюється оцінка власного проєктного досвіду за допомогою SWOT-аналізу?
30. Які етапи розвитку проходить команда? Поясніть модель Tuckman (формування – шторм – нормування – продуктивність).
31. Що таке «дорожня карта» професійного розвитку і як вона допомагає планувати майбутнє?

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

Складено Єнін Максим Наїмович

Ухвалено кафедрою соціології (протокол № 14 від 23.06.2025)

Погоджено Методичною комісією факультету (протокол № 4 від 24.06.2025)