



Цифровий менеджмент: Agile та Scrum практики

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Другий (магістерський)</i>
Галузь знань	<i>С - соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини</i>
Спеціальність	<i>С5 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): 16 годин лекцій, 30 годин семінарських занять, 104 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>Енін 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.ipo.kpi.ua/user/index.php?id=8332

1. Програма навчальної дисципліни

1. 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 поєднує інструменти цифрового проектного менеджменту з питаннями командної взаємодії, лідерства, мотивації, управління конфліктами та медіації, а також розглядає можливості й обмеження використання штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Міждисциплінарний підхід дає змогу адаптувати ці практики до публічного, правового, освітнього та аналітичного середовищ.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у студентів системного розуміння та практичних навичок цифрового менеджменту на основі Agile і Scrum, здатності ефективно організовувати командну роботу, планувати та адаптувати проекти в умовах невизначеності, конструктивно управляти конфліктною взаємодією, застосовувати базові медіаційні підходи та інструменти штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень із збереженням людського контролю, критичної оцінки й професійної відповідальності.

Завдання (освітні цілі) дисципліни:

- ознайомити студентів із концепціями, цінностями та принципами Agile і Scrum та умовами їх доцільного застосування;
- розвинути навички управління цифровими проєктами з використанням інструментів Notion, Trello, Jira, Miro та інших цифрових сервісів;
- сформувати розуміння ролей у Scrum-команді, принципів ітеративного планування, роботи з беклогом, спринтами та ретроспективами;
- розвинути здатність організовувати командну взаємодію з урахуванням особливостей лідерства, мотивації та організаційної культури в Agile- і Scrum-командах;
- сформувати навички діагностики командних та організаційних конфліктів, картування конфлікту й застосування медіації як структурованого комунікаційного процесу;
- розвинути вміння застосовувати активне слухання, рефреймінг та інші комунікативні техніки для підтримки конструктивного діалогу й прийняття рішень;
- сформувати розуміння можливостей і обмежень використання штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень, аналізу конфліктів, стейкхолдерів та аргументації, а також пов'язаних із цим етичних і правових ризиків;
- розвинути вміння критично оцінювати та адаптувати цифрові й гнучкі методи управління до різних сфер – публічного управління, правової практики, освіти, аналітики даних та 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: виникнення, цінності та характеристики

Тема 3. Методологія Agile: принципи та інструменти

Тема 4. Scrum як фреймворк управління проєктами

Тема 5. Планування в Agile: ітеративний підхід, ролі в команді та Канбан як інструмент візуалізації роботи

Тема 6. User Stories і Product Backlog у системі Agile-планування

Розділ 2. Лідерство, мотивація, вирішення конфліктів в Agile-менеджменті

Тема 7. Щоденна робота команди у Scrum: спринт і щоденні зустрічі (Daily Stand-up)

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

Тема 9. Управління трудовою мотивацією: змістовні теорії

Тема 10. Управління трудовою мотивацією: процесуальні теорії мотивації. Механізми підтримки мотивації в Agile та Scrum-командах

Тема 11. Корпоративна культура та її розвиток в Agile та Scrum

Тема 12. Управління конфліктами в Scrum-команді

Тема 13. Основи медіації та динаміки конфлікту в процесі прийняття рішень

Тема 14. Медіація як структурований комунікаційний процес у вирішенні конфліктів

Тема 15. Медіація та прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту: інструменти, етика та обмеження

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: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf735d19-339f-44c8-8b5a-42f40468edf4/content> (дата звернення: 05.06.2025).
3. Управління проєктами. Лабораторний практикум. Навчальний посібник. Укладач: Б. Я. Корнієнко. Електронне мережне навчальне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 68 с.
4. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скраму. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).
5. 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-проєктів // Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 60–66.
3. Галушка З. І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами // 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. Головка О., Боднар Є. Етико-правові проблеми використання роботів зі штучним інтелектом // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2022. №3 (55). С. 93–97.
5. Єнін М., Кухта М., Головка О. Штучний інтелект і трансформація управлінських рішень: соціолого-правовий аналіз ролі керівника та структури влади // Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. Київ; Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2025. №3. С. 30–37. URL: <https://visnyk-prsp.kpi.ua/article/view/343797/331587>
6. Ковальчук З. Я., Колісник Р. Я. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах впливу загроз: роль емоційного інтелекту керівників // Грані. 2025. №72. С. 254–258. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2025/71-2025/46.pdf>
7. Кордунова Ю., Смотров 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).
8. Ніколаєнко Д. В., Лукияник Р. В., Сойма С. Ю. Методології управління проєктами: порівняльний аналіз AGILE, SCRUM ТА WATERFALL // Успіхи і досягнення у науці. 2024. №10. С. 641–656. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18061/18118>
9. 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).
10. Рябоконь Н.П., Рябоконь А.А., Рябоконь 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).
11. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами 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).

12. Чабан С. В., Король С. В. Методика Scrum: вплив на культуру та продуктивність ІТ-команд // Економіка та суспільство. 2024. №67.
13. 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).
14. Янієва Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери // Innovation and Sustainability. 2022. №4. С. 186–192.
15. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM, 2018. 336 p.
16. Digitalisation, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace: Shaping the future of work. European Parliamentary Research Service October 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU%282025%29774670_EN.pdf
17. European Parliament and Council of the European Union. Artificial Intelligence Act. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>
18. Floridi L. The Ethics of Artificial Intelligence. Oxford University Press, 2023.
19. Glasl F. Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict. Hawthorn Press, 1999.
20. Introduction to Agile Development and Scrum. URL: <https://www.coursera.org/learn/agile-development-and-scrum/home/module/1>.
21. Iosif L. The sociology of managerial communication in the era of artificial intelligence // Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII: Social Sciences • Law, 2024. P. 135–144. URL: https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_VII/article/view/7936/5951.
22. 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).
23. 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>.
24. Loykie Lominé, Martin Muchena, Robert A. Pierce. Business Management. Oxford: University Press, 2014.
25. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 05.06.2025).
26. Mohammad Hossein Jarrahi, Gemma Newlands, Min Kyung Lee, Christine T. Wolf, Eliscia Kinderl and Will Sutherland // Big Data & Society. 2021. July–December. P. 1–14. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/20539517211020332>
27. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. Jossey-Bass, 2014.
28. Perga I. Ethical challenges of using AI in managerial decision-making: lessons from the EU for Ukraine // Наукові перспективи. 2025. №1 (55). С. 21–36.
29. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 05.06.2025).
30. Radigan D. A guide to agile ceremonies and scrum meetings. URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/ceremonies> (дата звернення: 05.06.2025).
31. Robert K. Greenleaf. What is Servant Leadership? URL: <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (дата звернення: 05.06.2025).
32. Shneiderman B. Human-Centered AI. Oxford University Press, 2022.
33. Toyota Production System and what it means for business. URL: <https://www.kth.se/social/upload/511bb0b1f276543fb38d79b8/Toyota%2520Production%2520System%2520Brochure.pdf?utm> (дата звернення: 05.06.2025).
34. 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).
35. Wallensteen P. Understanding Conflict Resolution. 6th ed. Sage, 2023.

36. What is a Daily Scrum? URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-daily-scrum> (Video «The Daily Scrum is Not a Status Meeting») (дата звернення: 05.06.2025).

Онлайн-ресурси для самостійного вивчення

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

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Лекційні заняття

Розділ 1. Основи гнучкого управління цифровими проєктами

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

Основні питання: Актуальність цифрового менеджменту в умовах трансформації сучасних організацій. Поняття цифрового менеджменту та його відмінність від традиційного управління. Ключові компоненти цифрового менеджменту. Цифровізація та зміна функцій менеджера. Середовище впровадження цифрового менеджменту (бізнес, публічний сектор, освіта, аналітика). Ризики та виклики цифрової трансформації управління. Штучний інтелект як інструмент підтримки управлінських рішень. Автоматизація управлінських функцій та їх обмеження. Лідер і формування культури участі та відповідальності в умовах алгоритмічного управління. Етичні та нормативні виклики використання штучного інтелекту в управлінні.

СРС: На основі статті Єнін М., Кухта М., Головка О. Штучний інтелект і трансформація управлінських рішень: соціолого-правовий аналіз ролі керівника та структури влади дати відповіді на питання. У чому, на думку авторів, полягає головна трансформація ролі керівника в умовах алгоритмічного управління? Як використання штучного інтелекту змінює баланс влади та відповідальності в організаціях? Чи зникає відповідальність керівника, чи лише трансформується? Поясніть поняття «алгоритмічне управління» та наведіть приклад із тексту статті (Uber, Deliveroo, Amazon або інші кейси). У чому полягає ризик «автоматизаційного ухилу» (automation bias) і як він впливає на управлінські рішення? Чому цей ефект є соціально небезпечним, а не лише технічною проблемою? Чи можна вважати алгоритмічні рішення об'єктивними? Обґрунтувати відповідь, спираючись на аргументи авторів щодо «чорної скриньки» та алгоритмічних упереджень. Як змінюється довіра в організаціях за умов алгоритмічного управління? Чи зростає вона завдяки «технологічному авторитету», чи навпаки – підринається? Що означає поняття «алгоритмічний капітал», чи можна вважати його новою формою соціальної нерівності в менеджменті? На Вашу думку, чи має майбутнє управління більше ризиків від надмірної алгоритмізації чи більше можливостей для підвищення відповідальності та прозорості?

Література: Войтенко, 2020; Tredgold, 2023; Довгань, 2017; Kerzner, 2017; Єнін, Кухта, Головка, 2025; Iosif, 2024; Головка, Боднар, 2022; Perga, 2025; Digitalisation, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace: Shaping the future of work. European Parliamentary Research Service, 2025; Mohammad, 2021.

Лекція 2. Методологія Agile: виникнення, цінності та характеристики

Основні питання: Виникнення Agile. Цінності та характеристики Agile. Водоспадний (каскадний) підхід («Waterfall approach»). Підхід «Екстремального Програмування» («Extreme Programming approach»). Канбан та його принципи. Практики роботи за методологією Agile. Обмеження Agile.

СРС: Порівняльний аналіз.. На основі тексту «Toyota Production System and what it means for business» (див. список літ.) порівняти принципи Toyota Production System – TPS (Just in Time, Jidoka, Kaizen) із основними цінностями Agile. Зробити висновок: які з підходів більше орієнтовані на процес, а які – на людей і комунікацію? Підготувати коротку презентацію (до 7-10 хвилин) із власними прикладами, як ці підходи можуть бути застосовані у вашій сфері (освіта, соціологія, управління, технології тощо).

Література: Галушка, 2020; Кордунова, 2021; Рябоконь, 2019; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Manifesto for Agile Software Development; Principles behind the Agile Manifesto; Toyota Production System and what it means for business; Introduction to Agile Development and Scrum.

Лекція 3. Scrum як фреймворк управління проектами

Основні питання: Виникнення фреймворку Scrum. Agile та Scrum: визначення та відмінності. Характеристики та ролі в Scrum. Артефакти Scrum. Основні етапи в Scrum. Переваги використання Scrum

СРС: Робота з кейсами. Кейс 1. Замовник постійно змінює вимоги під час спринту. Команда розпочала спринт, визначено Sprint Goal та беклог спринту. Через кілька днів замовник звертається безпосередньо до розробників і просить «терміново додати нову функцію», оминаючи Product Owner. Частина завдань починає змінюватися, команда втрачає фокус, а інкремент наприкінці спринту виявляється незавершеним. Запитання. Яке порушення процесу Scrum відбулося? Чому пряме втручання стейкхолдера є проблемою? Які дії мають бути здійснені Product Owner та Scrum Master? Чи можна змінювати зміст спринту? Якщо так – за яких умов? Як уникнути таких ситуацій у майбутньому? Кейс 2. Команда виконує завдання, але інкремент не готовий. У кінці спринту команда повідомляє: «Усі задачі виконані на 80–90%, але інкремент поки не готовий для демонстрації. Тестування завершимо наступного тижня». На Sprint Review показати продукт неможливо. Замовник незадоволений, команда пояснює, що «все ж таки зроблено багато». Запитання. У чому головна помилка команди? Яке значення має «Definition of Done» у цій ситуації? Чому «майже готово» не є інкрементом? Які управлінські ризики виникають у такій моделі роботи? Які зміни у процесі роботи команди варто впровадити?

Література: Управління проектами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, Sutherland, 2020; Чабан, Король, 2024.

Лекція 4. Планування в Agile: ітеративний підхід, ролі в команді та Канбан як інструмент візуалізації роботи. User Stories і Product Backlog у системі Agile-планування

Основні питання: Переваги ітеративного підходу у плануванні. Проблема формального трансферу ролей у переході до Agile. Канбан-дошка як візуальний інструмент планування в Agile. Поняття, цілі, елементи User Story (історії користувача). Якісна user story за принципом INVEST. Епіс як великомасштабна вимога. Уточнення беклогу (Backlog Refinement).

СРС: Практичне завдання 1. Формулювання User Stories. Ситуація: Ви працюєте в команді, яка розробляє онлайн-платформу для студентських подій університету (реєстрація, розклад, повідомлення, волонтери). Завдання. Сформулюйте не менше 8 user stories у форматі: Як [роль], я хочу [потреба], щоб [цінність]. Обов'язково використайте щонайменше 4 різні ролі: студент; організатор; викладач; гість / волонтер / адміністрація. Для кожної історії вкажіть коротко: яку цінність вона створює.

Література: Войтенко, 2020; Управління проектами. Лабораторний практикум, 2023; Близнюкова, 2020; Якубенко, 2017; Храпкін, 2023; Ніколаєнко, Лукияник, Сойма, 2024; Introduction to Agile Development and Scrum.

Розділ 2. Лідерство, мотивація, вирішення конфліктів в Agile-менеджменті

Лекція 5. Спринт і щоденна координація команди у Scrum: організація роботи та Daily Stand-up. Лідерство в гнучкому управлінні: роль, моделі, динаміка

Основні питання: Спринт як управлінська рамка командної роботи. Daily Stand-up як інструмент щоденної координації команди. Правила щоденної роботи команди в Scrum впродовж виконання спринту. Sprint Review – огляд результатів спринту. Sprint Retrospective – рефлексія та вдосконалення процесу. 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 проекту.

СРС: Практичне завдання №1. Міні-кейс: Проблемний Daily Stand-up. Команда з 8 осіб проводить щоденну зустріч. Замість 15 хвилин вона триває 40 хвилин. Кожен учасник детально пояснює, як він виконував завдання, показує документи й скаржиться на проблеми. Scrum Master дозволяє команді обговорювати технічні деталі прямо під час зустрічі. Product Owner перебуває

учасників, вимагає докладного звіту про виконання кожного завдання та розпитує про майбутні результати. Двоє учасників узагалі мовчать, бо їхні завдання «ще не готові для показу». Наприкінці зустрічі команда так і не визначила, хто над чим працює сьогодні, і жоден блокер офіційно не зафіксували. Визначити мінімум три помилки, які допустила команда під час проведення Daily Stand-up. Пояснити, чому ці дії суперечать принципам Scrum. Запропонувати, як Scrum Master мав би втрутитися, щоб виправити ситуацію. Сформулювати, яким мав би бути ідеальний формат цієї зустрічі в наведеному випадку. Практичне завдання №2. Описати, в чому полягають вигоди і ризики застосовуваних стилів управління керівників. Складіть таблицю. Скласти письмовий психологічний портрет підлеглих, яким буде комфортно працювати в кожній з компаній. Керівник компанії №1 надає підтримку, консультує, підтримує ініціативу співробітників, надає їм можливість самостійно приймати рішення. Вважає співробітників здатними, талановитими, зацікавленими в хороших результатах своєї роботи. Керівник компанії № 2 самостійно розподіляє між підлеглими завдання, докладно описує процес виконання робіт, жорстко контролює співробітників, обмежує їх ініціативу. Вважає, що співробітники безвідповідальні, ліниві, ходять на роботу тільки заради грошей. Практичне завдання №3. Прочитати фрагмент глави з підручника «Бізнес-менеджмент» на с. 129-131 щодо різних типів лідерства (див. список літератури). Підготувати таблицю з описом сутності, достоїнств та недоліків кожного з них.

Література: Introduction to Agile Development and Scrum; Radigan; What is a Daily Scrum?; Швабер, Сазерленд; Ковальчук, Колісник, 2025; Tredgold, 2023; Robert K. Greenleaf; Schwaber, Sutherland, 2020.

Лекція 6. Основи медіації та динаміки конфлікту в процесі прийняття рішень

Основні питання: Поняття медіації та її основні принципи: добровільність, конфіденційність, нейтральність і автономія сторін. Медіація у порівнянні з переговорами, арбітражем і судовим вирішенням спорів. Конфлікт як соціальний і комунікативний феномен: конфліктна ситуація, інцидент, причини та актори. Стадії розвитку та ескалації конфлікту. Дев'ятиступенева модель ескалації Ф. Глазла. Конфліктогенна комунікація та мовні патерни, що посилюють ескалацію. Конструктивне переформулювання конфліктогенних повідомлень. Картування конфлікту: сторони та стейкхолдери, позиції й інтереси, ресурси та влада, BATNA/WATNA. Використання генеративного III для попереднього виявлення конфліктогенних патернів і побудови карти конфлікту; критична перевірка результатів III та розмежування фактів і припущень.

СРС: Кейс. Двоє учасників проєктної команди конфліктують щодо фінальної версії спільної пропозиції: один вважає, що його коментарі систематично ігнорують, інший посиляється на наближення дедлайну та необхідність швидких рішень. Визначте конфліктну ситуацію та інцидент, стадію ескалації, конфліктогенні елементи комунікації; складіть коротку карту конфлікту (сторони, позиції, ймовірні інтереси, ресурси, BATNA/WATNA). За використання генеративного III окремо позначте, що у відповіді є фактом, припущенням і що потребує перевірки.

Література: Moore, 2014; Glasl, 1999; Wallensteen, 2023.

Лекція 7. Медіація як структурований комунікаційний процес у вирішенні конфліктів

Основні питання: Медіація як структурований комунікаційний процес. Стили поведінки у конфлікті за моделлю Томаса–Кілманна: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс і співпраця. Комунікативні бар'єри в конфлікті: особливості сприйняття, емоції, упередження та захисна комунікація. Активне слухання як інструмент розуміння інтересів сторін: уточнення, парафраз, резюмування та відкриті запитання. Рефреймінг і нейтральна мова: перехід від позицій, звинувачень і вимог до інтересів, потреб і проблем, що можуть бути спільно вирішені. Основні стадії медіаційного процесу: відкриття, визначення питань, дослідження інтересів, генерування та оцінювання варіантів, формування угоди. Критерії життєздатної угоди та використання SMART-підходу. Професійна роль, компетентності та етичні межі медіатора: фасилітатор процесу, а не особа, яка ухвалює рішення. Можливості підтримки III на окремих етапах медіації за умови збереження людського контролю.

СРС: Кейс 1. Переформулюйте конфліктне висловлювання «Ви завжди ігноруйте мої пропозиції і не залишаєте мені вибору» у нейтральну форму; визначте позицію, можливий інтерес і 2–3 запитання активного слухання, які допоможуть уточнити потреби сторони. Кейс 2. Визначте,

який стиль Томаса-Кілманна переважає у ситуації, коли учасник команди наполягає на своєму рішенні й відмовляється обговорювати альтернативи; запропонуйте дії медіатора для переходу до більш співпраці-орієнтованої взаємодії.

Література: Moore, 2014; Glasl, 1999; Wallensteen, 2023.

Лекція 8. Медіація та прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту: інструменти, етика та обмеження

Основні питання: Складність прийняття рішень у сучасних конфліктах: інформаційне перевантаження, невизначеність та обмежена раціональність. Штучний інтелект як система підтримки прийняття рішень у медіації: аналітичне посилення людського судження без автоматизації остаточного рішення. Ризики технократичного прийняття рішень, втрата професійного судження та автоматизаційний ухил (automation bias). ШІ-підтримувана діагностика конфліктів: картування, виявлення індикаторів ескалації та аналіз стейкхолдерів. Використання ШІ для аналізу аргументації та підвищення якості міркувань: логічна послідовність, доказовість, прозорість припущень, розгляд альтернатив і процедурна справедливість. Етичні та правові межі використання ШІ: конфіденційність, захист даних, пояснюваність, алгоритмічні упередження та підзвітність. Принцип human-in-the-loop і професійна відповідальність медіатора. Межі ШІ у медіації: емпатія, довіра, легітимність, моральне судження, культурний контекст і ціннісні конфлікти. Загальнодоступні ШІ-інструменти для узагальнення документів, аналізу стейкхолдерів, аргументації та підготовки до медіації; вимоги до перевірки результатів.

СРС: Кейс. Система ШІ рекомендує не залучати одного зі стейкхолдерів до медіації, оскільки його участь у документах і комунікації виглядає статистично незначною. Проаналізуйте ризики такого рішення: які дані, контекст і припущення необхідно перевірити медіатору, які етичні принципи можуть бути порушені та хто має нести відповідальність за остаточне рішення? Питання. За яких умов використання загальнодоступних ШІ-інструментів у медіації є неприйнятним або потребує особливих обмежень?

Література: Floridi, 2023; Shneiderman, 2022; European Parliament and Council of the European Union, 2024.

Семінарські (практичні) заняття

Основні завдання циклу семінарських (практичних) занять:

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

Розділ 1. Основи гнучкого управління цифровими проєктами

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

Основні питання: Актуальність цифрового менеджменту в умовах трансформації сучасних організацій. Поняття цифрового менеджменту та його відмінність від традиційного управління. Ключові компоненти цифрового менеджменту. Цифровізація та зміна функцій менеджера. Середовище впровадження цифрового менеджменту (бізнес, публічний сектор, освіта, аналітика). Ризики та виклики цифрової трансформації управління. Штучний інтелект як інструмент підтримки управлінських рішень. Автоматизація управлінських функцій та їх обмеження. Лідер і формування культури участі та відповідальності в умовах алгоритмічного управління. Етичні та нормативні виклики використання штучного інтелекту в управлінні.

СРС: На основі статті Єнін М., Кухта М., Головка О. Штучний інтелект і трансформація управлінських рішень: соціолого-правовий аналіз ролі керівника та структури влади дати відповіді на питання. У чому, на думку авторів, полягає головна трансформація ролі керівника в умовах алгоритмічного управління? Як використання штучного інтелекту змінює баланс влади та відповідальності в організаціях? Чи зникає відповідальність керівника, чи лише трансформується? Поясніть поняття «алгоритмічне управління» та наведіть приклад із тексту статті (Uber, Deliveroo, Amazon або інші кейси). У чому полягає ризик «автоматизаційного ухилу» (automation bias) і як він

впливає на управлінські рішення? Чому цей ефект є соціально небезпечним, а не лише технічною проблемою? Чи можна вважати алгоритмічні рішення об'єктивними? Обґрунтувати відповідь, спираючись на аргументи авторів щодо «чорної скриньки» та алгоритмічних упереджень. Як змінюється довіра в організаціях за умов алгоритмічного управління? Чи зростає вона завдяки «технологічному авторитету», чи навпаки – підринається? Що означає поняття «алгоритмічний капітал», чи можна вважати його новою формою соціальної нерівності в менеджменті? На Вашу думку, чи має майбутнє управління більше ризиків від надмірної алгоритмізації чи більше можливостей для підвищення відповідальності та прозорості?

Огляд кейсів. Кейс 1. «Алгоритм рекомендує – керівник затверджує». У великій організації впроваджено систему штучного інтелекту для оцінки ефективності працівників і ухвалення кадрових рішень. Алгоритм аналізує показники продуктивності, дотримання дедлайнів, кількість помилок і на основі цього формує рекомендації щодо підвищення, зниження бонусів або звільнення. Керівник підрозділу отримує готові рекомендації від системи та зазвичай їх затверджує, оскільки алгоритм вважається «об'єктивним» і таким, що мінімізує суб'єктивні помилки. В одному з випадків алгоритм рекомендує звільнення співробітника, якого керівник вважає цінним членом команди, але не може пояснити, за якими саме критеріями система дійшла такого висновку. Питання до кейсу 1. Хто в цій ситуації фактично ухвалює управлінське рішення – керівник чи алгоритм? Чи несе керівник повну відповідальність за наслідки рішення, якщо воно базується на алгоритмічній рекомендації? Як у цьому кейсі проявляється проблема «алгоритмічної безвідповідальності» та «чорної скриньки»? Кейс 2. «Цифровий контроль і довіра в команді». Компанія переходить на цифрову систему управління роботою команди. Усі завдання фіксуються в платформі, час виконання автоматично відстежується, а продуктивність оцінюється на основі алгоритмічних метрик. Керівник майже не втручається в робочий процес, оскільки вважає, що система забезпечує прозорість і справедливість. З часом працівники починають відчувати постійний нагляд і скаржаться на зниження мотивації та зростання напруги в колективі. Частина команди вважає, що їхня робота оцінюється «без урахування контексту», а рішення керівництва стали менш зрозумілими. Питання до кейсу 2. Як у цьому кейсі змінюється характер соціального контролю в організації? Чи можна говорити про формування «цифрового паноптикуму»? Обґрунтуйте відповідь. Яким чином керівник міг би поєднати алгоритмічне управління з підтриманням довіри в команді?

Література: Войтенко, 2020; Tredgold, 2023; Довгань, 2017; Kerzner, 2017; Єнін, Кухта, Головка, 2025; Iosif, 2024; Головка, Боднар, 2022; Perga, 2025; Digitalisation, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace: Shaping the future of work. European Parliamentary Research Service, 2025; Mohammad, 2021.

Семінар 2. Методологія Agile: виникнення, цінності та характеристики

Основні питання: Виникнення Agile. Цінності та характеристики Agile. Водоспадний (каскадний) підхід («Waterfall approach»). Підхід «Екстремального Програмування» («Extreme Programming approach»).

СРС: Порівняльний аналіз. На основі тексту «Toyota Production System and what it means for business» (див. список літ.) порівняти принципи Toyota Production System – TPS (Just in Time, Jidoka, Kaizen) із основними цінностями Agile. Зробити висновок: які з підходів більше орієнтовані на процес, а які – на людей і комунікацію? Підготувати коротку презентацію (до 7-10 хвилин) із власними прикладами, як ці підходи можуть бути застосовані у вашій сфері (освіта, соціологія, управління, технології тощо).

Практичне завдання №1. «Людина vs алгоритм» (рольова вправа)

Ролі: менеджер; аналітик / data scientist; працівник; спостерігач (або фасилітатор).

Ситуація. Алгоритмічна система рекомендує управлінське рішення (перерозподіл навантаження, зниження бонусу, виключення з проєкту). Працівник не погоджується і вимагає пояснення. **Завдання.** Менеджер має обґрунтувати управлінське рішення, не обмежуючись аргументом «так показали дані» або «так рекомендує система». Аналітик / data scientist пояснює логіку роботи алгоритму та його обмеження (які дані враховуються, що залишається поза аналізом).

Працівник аргументує соціальні та символічні наслідки рішення (питання справедливості, визнання, довіри, статусу в команді). Спостерігач / фасилітатор фіксує: де проявляється ефект «чорної скриньки»; чи виникає автоматизаційний ухил; як у процесі обговорення розподіляється

управлінська відповідальність.

Практичне завдання №2. «Цифровий паноптикум у моєму досвіді (рефлексивно-аналітична вправа в парах або в малих групах до 4 осіб). Згадати конкретну ситуацію з навчання, професійної діяльності або використання онлайн-сервісів, у якій Ваша активність постійно фіксувалася цифровими системами (показники ефективності, рейтинги, лічильники дій, статистика активності тощо). Далі виконати аналітичні кроки. Описати систему контролю. Які саме дії вимірювалися? Які показники або метрики використовувалися? Проаналізувати поведінкові зміни. Як усвідомлення постійного вимірювання впливало на Вашу поведінку? Чи змінювали Ви спосіб роботи, навчання або взаємодії з іншими? Оцінити соціальні наслідки. Як це впливало на відчуття автономії, відповідальності та довіри? Чи виникало відчуття несправедливості або, навпаки, об'єктивності системи? Зробити висновок. Чи можна описану ситуацію розглядати як приклад цифрового паноптикуму? Обґрунтувати відповідь, спираючись на матеріал лекції. Формат обговорення. У парах або малих групах узагальніть спільні риси описаних ситуацій та коротко сформулюйте: які типи поведінки стимулює цифровий контроль та які ризики він створює для довіри й участі.

Література: Галушка, 2020; Кордунова, 2021; Рябоконь, 2019; Denning, 2018; Kerzner, 2017; Manifesto for Agile Software Development; Toyota Production System and what it means for business; Introduction to Agile Development and Scrum.

Семінар 3. Методологія Agile: принципи та інструменти

Основні питання: Канбан та його принципи. Практики роботи за методологією Agile. Обмеження Agile.

СРС: Робота з кейсами. Кейс 1. «Agile чи Waterfall у проєкті модернізації університетської ІТ-системи?» Факультет впроваджує нову електронну систему обліку студентів, оцінювання та академічних довідок. Проєкт має такі особливості: система повинна інтегруватися з державними реєстрами; технічні вимоги жорстко регламентовані нормативними актами; безпекові вимоги високі (персональні дані, фінансова інформація); змінювати архітектуру після запуску складно і дорого. Разом з тим: викладачі та студенти мають багато різних сценаріїв використання; під час тестування виявляються нові потреби; адміністрація хоче поступово додавати нові функції: електронне портфоліо, чат зі студентом, автоматичні довідки тощо. Команда обговорює два варіанти: повністю каскадна модель (Waterfall); гібридна модель: архітектура та безпека – за Waterfall, інтерфейс і функції – за Agile-ітераціями. Запитання для обговорення. Які частини проєкту доцільно реалізувати за Waterfall? Чому? Які складові краще розробляти за Agile? Які ризики виникнуть при: повністю каскадному підході, повністю Agile-підході? Чи є у цьому кейсі підстави для MVP? Якщо так – яким він може бути? Яку модель ви рекомендували б керівництву університету? Кейс 2. «Робота великими партіями чи малими ітераціями?». Студентська команда працює над створенням навчальної онлайн-платформи для першокурсників. Керівник пропонує такий підхід: спочатку повністю розробити платформу; реалізувати всі модулі та функції; провести тестування наприкінці семестру. Команда аргументує: зворотний зв'язок буде лише після завершення всього продукту; складно прогнозувати, чи буде він корисним студентам; зміни після фінального тестування будуть дорогими. Друга частина команди пропонує: рухатися малими партіями; створити MVP (1–2 модулі платформи); протестувати на пілотній групі; кожен ітерацію вдосконалювати функціонал.

Запитання для обговорення. У чому управлінські ризики роботи «великими партіями» у цьому кейсі? Які переваги надає робота малими ітераціями? Яким може бути MVP цієї платформи? Які метрики доцільно застосувати для оцінки результатів першої ітерації? У яких умовах підхід Single Piece Flow був би недоцільним у цьому проєкті?

Література: Manifesto for Agile Software Development; Toyota Production System and what it means for business; Introduction to Agile Development and Scrum.

Семінар 4. Scrum як фреймворк управління проєктами

Основні питання: Виникнення фреймворку Scrum. Agile та Scrum: визначення та відмінності. Характеристики та ролі в Scrum. Артефакти Scrum. Основні етапи в Scrum. Переваги використання Scrum

СРС: Робота з кейсами. Кейс 3. Daily Scrum перетворився на звіт перед Scrum-майстром. Щоденні зустрічі проходять у форматі: кожен учасник детально звітує Scrum-майстру, той ставить додаткові запитання, виправляє рішення та роздає доручення. Решта членів команди майже не

взаємодіють між собою. Запитання. Чому така модель суперечить Scrum? Для чого насправді призначений Daily Scrum? Хто є «власником» цієї події? Як зміниться взаємодія команди, якщо Daily повернути до правильного формату? Яку роль має відігравати Scrum Master у цій ситуації? Кейс 4. Product Owner відсутній і не визначає пріоритети. У беклозі продукту накопичилося понад 200 елементів.

Product Owner рідко бере участь у плануванні, не формулює чітких пріоритетів. Команда сама обирає завдання на власний розсуд. У результаті створені інкременти не відповідають очікуванням стейкхолдерів. Запитання. Які управлінські наслідки має відсутність активної ролі Product Owner? Чому беклог продукту без пріоритезації стає проблемою? Яким має бути внесок Product Owner у планування спринту? Чи допустиме «самостійне» визначення пріоритетів командою? Які кроки слід вжити для відновлення коректної моделі взаємодії? Кейс 5. Команда виконує великий обсяг роботи, але продукт не користується попитом. Протягом кількох спринтів команда стабільно випускає інкременти. Технічна якість висока, дедлайни дотримані. Однак після виходу продукту на ринок з'ясовується, що частина функцій не потрібна користувачам; ключові цінні функції з'явилися занадто пізно. Запитання. Чому навіть «успішна команда» може створити невдалий продукт? Яку роль у цьому відіграє зворотний зв'язок користувачів? Як Scrum дозволяє зменшувати такі ризики? Які події та артефакти особливо важливі в такій ситуації? Які управлінські уроки можна зробити з цього кейсу?

Література: Управління проєктами. Лабораторний практикум, 2023; Schwaber, Sutherland, 2020; Чабан, Король, 2024.

Семінар 5. Планування в Agile: ітеративний підхід, ролі в команді та Канбан як інструмент візуалізації роботи

Основні питання: Переваги ітеративного підходу у плануванні. Проблема формального трансферу ролей у переході до Agile. Канбан-дошка як візуальний інструмент планування в Agile.

СРС: Практичні завдання. Організація проєкту в Notion з використанням Kanban-логіки. Завдання. Уявити, що ви працюєте в команді з 4–6 осіб і готуєте невеликий проєкт (на вибір): студентський захід / форум / фестиваль; підготовка навчального курсу або тренінгу; проведення соціологічного міні-дослідження; запуск інформаційної кампанії (освітньої або соціальної). Задача – організувати роботу команди в Notion, використовуючи Kanban-логіку. Крок 1. Створення робочого простору. Увійдіть у Notion. Створіть нову сторінку з назвою, наприклад: «Agile-проєкт: [назва вашого проєкту]». Додайте базу даних у вигляді Board (Канбан-дошки). Крок 2. Налаштування колонок (статусів). Створіть щонайменше три базові колонки: To Do / Заплановано. In Progress / У процесі. Done / Готово. За бажанням можна додати розширені статуси. Крок 3. Додавання властивостей. Для кожного завдання додайте такі колонки: Статус – автоматично пов'язаний із Kanban-дошкою. Пріоритет (High / Medium / Low). Категорія (комунікації, дослідження, організація, дизайн тощо). Дедлайн (орієнтовний). Виконавець (учасник команди). Опис – коротке пояснення, що саме потрібно зробити. Крок 4. Наповнення дошки завданнями. Додайте не менше 10–12 завдань, пов'язаних із вашим проєктом. Розмістіть їх у колонці To Do. Вкажіть пріоритети, категорії та виконавців. Перемістіть 2–3 завдання в колонку In Progress, ніби команда вже почала роботу. Крок 5. Імітація Agile-процесу. Уявіть, що ви працюєте в 2-тижневому спринті: оберіть 4–6 завдань, які команда бере в роботу; перемістіть їх у In Progress; одне завдання переведіть у Done і опишіть у коментарі, що означає «готово». Крок 6. Рефлексія (усно або письмово). Чи допомагає Канбан-дошка краще бачити роботу команди? Чи зручно працювати з дедлайнами в Agile-логіці? Які колонки або властивості ви б додали або прибрали?

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

Семінар 6. User Stories і Product Backlog у системі Agile-планування

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

СРС: Практичне завдання 2. Перевірка якості User Stories за моделлю INVEST. Завдання: візьміть 3 свої user stories із попереднього завдання і перевірте їх за моделлю INVEST. Практичне завдання 3. Критерії прийняття у форматі Gherkin. Завдання: оберіть 2 user stories і напишіть до них критерії прийняття у форматі Given – When – Then. Практичне завдання 4. Epic → User Stories

Завдання: Візьміть Еріс: «Створити цифрову систему управління студентськими заходами». Розбийте його щонайменше на 6 user stories. Переконайтесь, що кожна історія: не дублює інші; має чітку цінність; може бути виконана за один спринт. Практичне завдання 5. Формування Product Backlog. Завдання: Візьміть усі свої user stories. Складіть з них Product Backlog: відсортуйте за пріоритетом (від найважливіших до менш важливих); оберіть ТОП-5, які команда має реалізувати першими. Для кожної з ТОП-5 вкажіть коротке пояснення, чому саме вона зараз пріоритетна. Практичне завдання 6. Уточнення беклогу (Refinement). Оберіть одну user story з ТОП-5 і зробіть її sprint-ready. Опишіть: Припущення (assumptions). Критерії прийняття. Definition of Done; Чи потрібно її розбивати на менші історії? Якщо так – як? Практичне завдання 7 (групове). Імітація refinement-зустрічі. Формат: робота в групах по 4–6 осіб. Ролі: Product Owner. Scrum Master. 2–4 члени команди. Завдання: Product Owner приносить 5 нових ідей (історій). Команда проводить. New Issue Triage (що беремо, що в icebox, що відкидаємо); пріоритезацію; уточнення однієї історії до sprint-ready. Після цього група коротко презентує: що вони залишили в беклозі; що відклали; яку історію підготували до спринту.

Література: Ніколаєнко, Лукияник, Сойма, 2024; Introduction to Agile Development and Scrum.

Розділ 2. Лідерство, мотивація, вирішення конфліктів в Agile-менеджменті

Семінар 7. Спринт і щоденна координація команди у Scrum: організація роботи та Daily Stand-up

Основні питання: Спринт як управлінська рамка командної роботи. Daily Stand-up як інструмент щоденної координації команди. Правила щоденної роботи команди в Scrum впродовж виконання спринту. Sprint Review – огляд результатів спринту. Sprint Retrospective – рефлексія та вдосконалення процесу.

СРС: Робота з кейсами. Завдання №2. Оцінка якості завдань. Нижче наведено приклади завдань із беклогу спринту: «Зробити опитування для студентів». «Підготувати звіт про результати дослідження». «Оновити дизайн презентації». Оцінити кожне завдання за критеріями якості (ясність, достатність, цінність, масштаб, тестованість, пріоритетність). Визначити, які саме критерії порушено в кожному випадку. Переформулювати кожне завдання так, щоб воно відповідало всім критеріям якісного завдання у Scrum. Обґрунтувати, як зміниться ефективність роботи команди після покращення формулювань. Завдання №3. Пріоритизація та щоденна робота в спринті. Команда має такі завдання у беклозі спринту. Підготувати анкету для опитування студентів. Провести 5 інтерв'ю. Обробити результати опитування. Підготувати презентацію результатів. Написати короткий аналітичний звіт. Сформулювати можливу мету спринту (Sprint Goal). Розташувати завдання у порядку пріоритетності відповідно до цієї мети. Розподілити завдання між 3–4 учасниками команди з урахуванням принципу «один учасник – одне завдання». Описати, як буде виглядати робота команди протягом перших двох днів спринту (хто над чим працює, які можуть виникнути залежності). Визначити можливі блокери та запропонуйте, як їх має вирішити Scrum Master. Завдання №4. Моделювання Daily Stand-up (рольова гра). Студенти об'єднуються в групи по 4-5 осіб і моделюють щоденну зустріч команди. Розподілити ролі (учасники команди, Scrum Master, за бажанням – Product Owner). Кожен учасник формулює коротку відповідь на три запитання: що зробив учора; що робить сьогодні; які має блокери. Провести Daily Stand-up (до 10–15 хвилин). Після виконання: оцінити, чи вдалося дотриматися тайм-боксу; визначити, чи не було переходу в «звітність» або довгі обговорення; зафіксувати помилки і запропонувати, як їх виправити.

Література: Introduction to Agile Development and Scrum; Radigan; What is a Daily Scrum?; Швабер, Сазерленд.

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

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: Робота з кейсами. Кейс-аналіз «У Scrum-команді немає чіткого лідера: свобода чи дезорганізація?». Опис кейсу. Scrum-команда складається з 7 осіб. Формально в команді є Scrum Master і Product Owner, однак Scrum Master займає пасивну позицію, уникає втручання, вважаючи, що команда має «сама розібратися». У результаті: Sprint Planning затягується і не дає чіткого Sprint Goal; під час Daily Scrum обговорення перетворюються на звіти «для галочки»; блокери піднімаються пізно або взагалі замовчуються; між членами команди зростає напруга, з'являються взаємні звинувачення. Формально принцип самоорганізації дотримано, але фактично команда втрачає ефективність. Завдання. Визначити, у чому полягає ключова проблема цієї команди. Відсутність лідера? Неправильне розуміння самоорганізації? Дефіцит фасилітації? Проаналізувати поведінку Scrum Master: яких функцій servant leadership він не виконує, яких фасилітативних дій бракує? Запропонувати 3-5 конкретних кроків, які Scrum Master має зробити протягом наступного спринту, щоб: відновити структуру процесу; не порушити принцип самоорганізації; підвищити відповідальність команди. Питання для обговорення. Чи означає самоорганізація «відсутність лідерства»? Де межа між підтримкою і пасивністю Scrum Master? У яких моментах допустиме більш активне втручання лідера? Аналітично-проектна вправа. «Профіль Agile-лідера». Завдання. Розробити короткий профіль Agile-лідера, заповнивши такі блоки. Ключові компетентності (що він має вміти як професіонал?). Навички (що він робить на практиці?). Особистісні риси (яким він є як людина?). Рефлексивні питання. Які з цих характеристик. Формуються через навчання? Залежать від особистого досвіду? Є критично важливими саме в Agile-контексті? Порівняльна вправа. «Керівник-наглядач vs Лідер-наставник». Завдання. Порівняйте два стилі лідерства за такими параметрами:

Критерій	Керівник-наглядач Лідер-наставник (Agile)	
Джерело впливу	Формальна влада	Довіра, авторитет
Прийняття рішень	Централізоване	Спільне
Ставлення до помилок	Покарання	Навчання
Контроль	Постійний	Мінімальний
Мотивація	Зовнішня	Внутрішня
Роль у команді	Контролер	Фасилітатор

Питання для аналізу. Який стиль краще працює в умовах високої невизначеності? У яких ситуаціях керівник-наглядач може бути ефективнішим? Чи можливий перехід від одного стилю до іншого?. Творчо-нормативна вправа. «Маніфест (кодекс) Agile-лідера навчальної команди». Завдання – у групах розробити короткий кодекс Agile-лідера (5–7 пунктів), який відповідає таким запитанням. Як ми приймаємо рішення? Як ми працюємо з помилками? Як ми реагуємо на конфлікти? Як підтримуємо сталий темп? Як забезпечуємо психологічну безпеку? Підсумкове обговорення. Чи легко дотримуватися такого кодексу на практиці? Які пункти найважче реалізувати? Які з них безпосередньо пов'язані з servant leadership і фасилітацією?

Література: Ковальчук, Колісник, 2025; Tredgold, 2023; Robert K. Greenleaf; Schwaber, Sutherland; Швабер, Сазерленд.

Семінар 9. Управління трудовою мотивацією: змістовні та процесуальні теорії. Механізми підтримки мотивації в Agile та Scrum-командах

Основні питання: Сутність мотивації, взаємозв'язок мотивації та управління. Змістовні теорії мотивації. Ієрархічна теорія мотивації Абрахама Маслоу. «ERG-теорія» Клейтона Альдерфера. Теорія досягнень Девіда Маккелланда. Теорія самовизначення Деніела Пінка. Двофакторна мотивація Фредеріка Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування В. Врума. Теорія справедливості Дж. С. Адамса. Механізми підтримки мотивації в Agile та Scrum-командах. Метод «Goal-setting».

СРС: На основі оксфордського підручника з бізнес-менеджменту розглянути «кейс-стаді» «Щастя в роботі». В чому полягає основна думка автора? (с. 140). На основі оксфордського підручника з бізнес-менеджменту проаналізувати основні фінансові та не фінансові нагороди, що використовуються для підтримки мотивації в сучасних організаціях. В чому їх суть, основні достоїнства та недоліки? (с. 141-144). На основі статті Д. Янієвої пояснити як організаційна культура впливає на систему мотивації працівника організації (див. список літ).

Практичне завдання. Проєктування мотиваційного середовища в Scrum-команді. Формат: робота в парах. Час: 15-20 хв. Завдання. Уявіть, що ви – Scrum Master нової команди. Потрібно спроектувати систему підтримки мотивації, відповідаючи на питання. Як ви забезпечите: автономію команди, розвиток компетентності, командну взаємодію? Які конкретні практики ви використаєте: у Sprint Planning, у Daily Scrum, у Sprint Review, у Retrospective. Які ризики демотивації можуть виникнути і як ви їх попередите? Результат: структурована схема або список (10-12 пунктів). Практичне завдання. Порівняльний аналіз: класичний менеджмент vs Scrum. Формат: індивідуально або малі групи. Час: 10–15 хв. Завдання. Порівняйте підходи до мотивації. Чому, на Вашу думку, класичні методи часто не працюють у Scrum?

Критерій	Класичний менеджмент	Scrum
Джерело мотивації	?	?
Роль керівника	?	?
Методи впливу	?	?
Роль команди	?	?
Основні ризики	?	?

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

Семінар 10. Корпоративна культура та її розвиток в Agile та Scrum

Основні питання: Поняття, елементи та функції організаційної культури. Основні типи організаційних культур. Індивідуалістична і колективістська культура. Демократична і авторитарна культура. Культура «павутини» (клубна культура). Храмова (рольова) культура. Цільова культура. Культура особистості. Сильна і слабка, функціональна і дисфункціональна, інноваційна і традиційна культура. Культура управління. Agile як модель сучасної організаційної культури.

СРС: Рольова гра №1. Розділитись на групи по 3-5 осіб. Кожна група представляє окремий відділ віртуальної компанії (наприклад: HR, маркетинг, IT, аналітика, фінанси). Завдання групи: сформулювати власний набір корпоративних цінностей; визначити правила взаємодії; описати стиль комунікації та прийняття рішень; обрати тип організаційної культури, який переважатиме у відділі.

Після цього групи презентують свої моделі та обговорюють: чи легко таким відділам взаємодіяти між собою; які конфлікти можуть виникати між різними культурами; як це впливатиме на ефективність компанії. Час виконання: до 10 хвилин. Час обговорення: до 5 хвилин. Рольова гра №2. Розділитись на групи по 3-5 осіб. Уявити, що Ви створюєте власний стартап або IT-компанію, яка працює за принципами Agile та Scrum. Необхідно: сформулювати основні корпоративні цінності; визначити правила взаємодії в команді; описати стиль керівництва; визначити способи мотивації працівників; пояснити, як у Вашій компанії підтримуватиметься інноваційність та командна взаємодія. Після презентації групи обговорюють: які ризики може мати така культура; чи можлива повна самоорганізація команд; які конфлікти можуть виникати в Agile-середовищі.

Література: Березенець, Ковтун, 2022; Lominé, Muchena, Pierce, 2014.

Семінар 11. Управління конфліктами в Scrum-команді

Основні питання: Теоретичні підходи до визначення конфлікту. Причини організаційних конфліктів, їх класифікація. Етапи розгортання конфліктів. Стилі 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: На основі 2 відео на сторінці youtube Dan Shapiro. Harvard negotiator explains how to argue. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=IDj1OBG5Tpw&list=WL&index=26> та «Conflict». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vvDYsMWkCog> занотуйте рекомендації щодо ведення дискусії у випадку конфліктних ситуацій на роботі. Які фрази рекомендується використовувати, щоб залишатися ввічливим та в межах професійної етики на роботі, коли виникає конфлікт? Аналіз конфлікту (case-study). Формат: індивідуально або в малих групах. Обрати один із запропонованих

кейсів або коротко описати власну реальну ситуацію (навчання, робота, команда). Далі виконати аналіз: визначити тип конфлікту; виділити причини (об'єктивні / суб'єктивні); визначити стадію конфлікту; проаналізувати ресурси сторін; запропонувати 2-3 стратегії вирішення; обґрунтувати найбільш ефективну. Результат: коротка презентація (5-7 хв). Кейс 1. Конфлікт Product Owner – команда. Product Owner наполягає на включенні додаткового функціоналу в поточний спринт, оскільки це «критично для клієнта». Команда розробки стверджує, що це порушить спринт-цілі і призведе до зниження якості. Scrum Master намагається втрутитися, але сторони вже емоційно напружені. Кейс 2. Прихований конфлікт у команді. Один із розробників систематично критикує рішення колеги під час зустрічей. Формально це виглядає як «професійна дискусія», але напруга зростає. Інші члени команди починають уникати обговорень, ретроспективи проходять формально. Кейс 3. Конфлікт через різні цінності. Частина команди орієнтована на швидке виконання задач, інша – на якість і технічну досконалість. Через це постійно виникають суперечки при плануванні спринтів.

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

Семінар 12. Основи медіації та динаміки конфлікту в процесі прийняття рішень

Основні питання: Поняття медіації та її основні принципи: добровільність, конфіденційність, нейтральність і автономія сторін. Медіація у порівнянні з переговорами, арбітражем і судовим вирішенням спорів. Конфлікт як соціальний і комунікативний феномен: конфліктна ситуація, інцидент, причини та актори. Стадії розвитку та ескалації конфлікту. Дев'ятиступенева модель ескалації Ф. Глазла. Конфліктогенна комунікація та мовні патерни, що посилюють ескалацію. Конструктивне переформулювання конфліктогенних повідомлень. Картування конфлікту: сторони та стейкхолдери, позиції й інтереси, ресурси та влада, BATNA/WATNA. Використання генеративного III для попереднього виявлення конфліктогенних патернів і побудови карти конфлікту; критична перевірка результатів III та розмежування фактів і припущень.

СРС: Кейс. Двоє учасників проектної команди конфліктують щодо фінальної версії спільної пропозиції: один вважає, що його коментарі систематично ігнорують, інший посиляється на наближення дедлайну та необхідність швидких рішень. Визначте конфліктну ситуацію та інцидент, стадію ескалації, конфліктогенні елементи комунікації; складіть коротку карту конфлікту (сторони, позиції, ймовірні інтереси, ресурси, BATNA/WATNA). За використання генеративного III окремо позначте, що у відповіді є фактом, припущенням і що потребує перевірки.

Література: Moore, 2014; Glasl, 1999; Wallensteen, 2023.

Семінар 13. Медіація як структурований комунікаційний процес у вирішенні конфліктів

Основні питання: Медіація як структурований комунікаційний процес. Стили поведінки у конфлікті за моделлю Томаса–Кілманна: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс і співпраця. Комунікативні бар'єри в конфлікті: особливості сприйняття, емоції, упередження та захисна комунікація. Активне слухання як інструмент розуміння інтересів сторін: уточнення, парафраз, резюмування та відкриті запитання. Рефреймінг і нейтральна мова: перехід від позицій, звинувачень і вимог до інтересів, потреб і проблем, що можуть бути спільно вирішені. Основні стадії медіаційного процесу: відкриття, визначення питань, дослідження інтересів, генерування та оцінювання варіантів, формування угоди. Критерії життєздатної угоди та використання SMART-підходу. Професійна роль, компетентності та етичні межі медіатора: фасилітатор процесу, а не особа, яка ухвалює рішення. Можливості підтримки III на окремих етапах медіації за умови збереження людського контролю.

СРС: Кейс 1. Переформулюйте конфліктне висловлювання «Ви завжди ігноруйте мої пропозиції і не залишаєте мені вибору» у нейтральну форму; визначте позицію, можливий інтерес і 2–3 запитання активного слухання, які допоможуть уточнити потреби сторони. Кейс 2. Визначте, який стиль Томаса–Кілманна переважає у ситуації, коли учасник команди наполягає на своєму рішенні й відмовляється обговорювати альтернативи; запропонуйте дії медіатора для переходу до більш співпраці-орієнтованої взаємодії.

Література: Moore, 2014; Glasl, 1999; Wallensteen, 2023.

Семінар 14. Медіація та прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту: інструменти, етика та обмеження

Основні питання: Складність прийняття рішень у сучасних конфліктах: інформаційне перевантаження, невизначеність та обмежена раціональність. Штучний інтелект як система підтримки прийняття рішень у медіації: аналітичне посилення людського судження без автоматизації остаточного рішення. Ризики технократичного прийняття рішень, втрата професійного судження та автоматизаційний ухил (automation bias). ШІ-підтримувана діагностика конфліктів: картування, виявлення індикаторів ескалації та аналіз стейкхолдерів. Використання ШІ для аналізу аргументації та підвищення якості міркувань: логічна послідовність, доказовість, прозорість припущень, розгляд альтернатив і процедурна справедливість. Етичні та правові межі використання ШІ: конфіденційність, захист даних, пояснюваність, алгоритмічні упередження та підзвітність. Принцип human-in-the-loop і професійна відповідальність медіатора. Межі ШІ у медіації: емпатія, довіра, легітимність, моральне судження, культурний контекст і ціннісні конфлікти. Загальнодоступні ШІ-інструменти для узагальнення документів, аналізу стейкхолдерів, аргументації та підготовки до медіації; вимоги до перевірки результатів.

СРС: Кейс. Система ШІ рекомендує не залучати одного зі стейкхолдерів до медіації, оскільки його участь у документах і комунікації виглядає статистично незначною. Проаналізуйте ризики такого рішення: які дані, контекст і припущення необхідно перевірити медіатору, які етичні принципи можуть бути порушені та хто має нести відповідальність за остаточне рішення? Питання. За яких умов використання загальнодоступних ШІ-інструментів у медіації є неприйнятним або потребує особливих обмежень?

Література: Floridi, 2023; Shneiderman, 2022; European Parliament and Council of the European Union, 2024.

Семінар 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. Завдання. Зробити огляд трьох популярних цифрових платформ управління проєктами (наприклад, Trello, Jira, Miro та ін). Підготувати інструкцію використання однієї з платформ з використанням прикладу.

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

Варіант 2. 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 IT-проєктах

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>.

8. 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 $г_{\text{сем}} = 3 \text{ бали} * 14 = 42 \text{ бали}$.

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 журналі 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

9. 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

Перелік питань до екзамену

1. Що таке цифровий менеджмент і які соціальні та технологічні чинники зумовили його появу?
2. У чому полягає відмінність цифрового менеджменту від традиційних моделей управління?
3. Які ключові компоненти формують систему цифрового менеджменту?
4. Яку роль відіграють дані та аналітика в цифровому менеджменті?
5. Як цифровізація змінює функції планування та контролю в управлінні?
6. Яким чином трансформується роль менеджера в умовах цифрового середовища?
7. Назвіть основні тенденції розвитку цифрового менеджменту та коротко їх охарактеризуйте.
8. У яких сферах цифровий менеджмент має свої особливості впровадження?
9. Які основні ризики та виклики супроводжують цифрову трансформацію управління?
10. У чому полягає відмінність між інтуїтивним (традиційним) управлінням і data-driven management? Які нові можливості та обмеження з'являються з переходом до управління, заснованого на даних?
11. Яку роль відіграють дашборди та цифрові метрики в сучасному менеджменті? Чому вони можуть одночасно підвищувати керованість і створювати нові управлінські напруги?
12. Чому дані та аналітика не є нейтральними? Які соціальні процеси та аспекти організаційного життя залишаються «невидимими» для цифрових показників?
13. У чому полягає роль штучного інтелекту в управлінських рішеннях?
14. Чому штучний інтелект слід розглядати як інструмент підтримки рішень, а не як автономного суб'єкта управління?
15. Що означає проблема «чорної скриньки» в алгоритмічному управлінні? Як непрозорість алгоритмів впливає на довіру та легітимність управлінських рішень?
16. Що таке автоматизаційний ухил і як він проявляється в управлінській практиці? Чому надмірна довіра до алгоритмічних рекомендацій може знижувати якість управлінських рішень?
17. Які управлінські процеси добре піддаються автоматизації, а де проходять її межі? Чому соціально складні, конфліктні або морально чутливі рішення не можуть бути повністю алгоритмізовані?
18. Що таке алгоритмічне управління і як воно змінює структуру влади в організаціях?
19. У чому полягає феномен алгоритмічної безвідповідальності?
20. Чому в умовах використання штучного інтелекту відповідальність за рішення може «розмиватися» між системою та менеджером?
21. Як у методології Agile визначаються основні цінності та принципи?
22. Чому Agile розглядається не як універсальний метод управління, а як підхід, доцільний у середовищах із високою динамікою змін?
23. Які ризики виникають у роботі команд, якщо принципи Agile впроваджені лише формально?
24. У чому полягає ключова відмінність каскадної моделі (Waterfall) від Agile-підходу?
25. Які типи проєктів є найбільш придатними для Waterfall-моделі? Наведіть приклади.
26. У яких ситуаціях застосування Waterfall у цифрових проєктах може створювати ризики?
27. Поясніть логіку гібридного підходу «Waterfall + Agile». У яких випадках він доцільний?
28. Що означає орієнтація на створення цінності для користувача?
29. Як принципи Kaizen та безперервного вдосконалення інтегруються у роботу команд?
30. У чому полягає специфіка Extreme Programming як «радикальної» форми Agile?
31. Які елементи Extreme Programming можуть бути корисними поза сферою ІТ? Наведіть приклад.
32. У чому полягає сутність методу Kanban як системи управління потоком задач? Які переваги забезпечує візуалізація процесу на Kanban-дошці?
33. У чому полягає ризик виконання роботи великими партіями? Як робота малими партіями зменшує операційні та управлінські втрати? У яких сферах, крім виробництва, цей підхід є ефективним?
34. Наведіть власний приклад ситуації, де виконання малими партіями є більш доцільним.

35. Що означає принцип Single Piece Flow? Які управлінські переваги забезпечує негайний контроль якості? Чому цей підхід зменшує ризик накопичення помилок? У яких ситуаціях його впровадження є недоцільним?
36. Що таке мінімально життєздатний продукт (MVP)?
37. Які ризики виникають при: занадто «спрощеному» MVP та надмірно «складному» MVP?
38. У яких типах організацій Agile може бути неефективним? Назвіть обмеження або ризики Agile-практик у великих ієрархічних структурах.
39. Які управлінські компетенції є критичними для успішного впровадження Agile?
40. Чи можна вважати Agile «універсальною методологією управління»? Обґрунтуйте відповідь.
41. Чому полягає сутність Scrum як фреймворку управління проєктами? Чим він відрізняється від традиційних лінійних підходів?
42. Яке місце Scrum посідає у парадигмі Agile? У чому полягає головна відмінність між Agile як підходом і Scrum як фреймворком?
43. Чому концепція Scrum пов'язана з метафорою гри в регбі? Які управлінські ідеї відображає ця метафора?
44. Що таке спринт? Які його основні риси та призначення в процесі розробки продукту?
45. Які ролі визначені у Scrum? Які функції та сфери відповідальності мають: Product Owner, Scrum Master, Scrum-команда.
46. У чому полягає принцип самоорганізації Scrum-команди? Чим він відрізняється від ієрархічних моделей управління?
47. Які три основні артефакти Scrum? Опишіть їх зміст і функції: Product Backlog, Sprint Backlog, Product Increment.
48. Що таке «Definition of Done» і яке значення воно має для формування інкремента?
49. Які події (зустрічі) входять до структури спринту? Яке призначення кожної з них?
50. Чим Sprint Review відрізняється від Sprint Retrospective? Які рішення ухвалюються на кожній із цих подій?
51. Які управлінські переваги надає використання Scrum для команди, продукту та організації?
52. Яким чином Scrum сприяє зменшенню ризиків великих і складних проєктів?
53. Чому в Scrum важливими є ітеративність, інспекція та адаптація? Наведіть приклад їх прояву в реальному проєкті.
54. У яких типах проєктів застосування Scrum є найбільш доцільним? У яких – може бути обмеженим або проблемним?
55. Чому планування всього проєкту на старті вважається прийняттям рішень у зоні найменшої поінформованості? Які переваги дає ітеративне планування порівняно з довгостроковим детальним планом?
56. У чому полягає різниця між ролями Product Manager та Product Owner у контексті Scrum-фреймворку?
57. Чому формальна заміна посадових назв без навчання та зміни управлінського мислення призводить до помилок в Agile-трансформації?
58. Які функції та зона відповідальності Scrum-майстра? Чим його підхід відрізняється від логіки роботи Project Manager?
59. Що означає кросфункціональність Scrum-команди? Чому «команда виконавців» не є Scrum-командою?
60. Що таке інкремент продукту та чому команда має бути здатною створити його власними силами?
61. Яке призначення Канбан-дошки в Agile-команді? Які основні принципи візуалізації робочого потоку?
62. Чим «user story» принципово відрізняється від класичного формулювання вимог у вигляді «Система повинна...»?
63. Які три елементи входять до базового шаблону user story і яку роль кожен з них відіграє?
64. Чому в Agile так важливо формулювати вимоги з точки зору користувача, а не з точки зору системи або розробника?
65. Які функції виконують критерії прийняття (acceptance criteria) у роботі команди?

66. Як формат Gherkin (Given–When–Then) допомагає зменшити непорозуміння між замовником і командою?
67. Що означає кожна літера в моделі INVEST і для чого вона використовується?
68. Чим Епіс відрізняється від user story і для чого потрібні обидва рівні планування? Як Епіс перетворюється на набір user stories у процесі планування?
69. Що таке Product Backlog і яку роль у ньому відіграє Product Owner?
70. Чому беклог не є «списком на весь проєкт», а постійно змінюється?
71. Яка мета уточнення беклогу (Backlog Refinement)? Які основні кроки входять до процесу уточнення беклогу?
72. Навіщо потрібні assumptions (припущення) під час підготовки user story до спринту?
73. Що таке Definition of Done і чому без нього неможливо стабільно планувати?
74. Що таке спринт у Scrum і чому він вважається управлінською рамкою командної роботи?
75. Яку роль відіграє «Sprint Goal» і чому його називають «компасом» команди?
76. Чим беклог спринту відрізняється від беклогу продукту?
77. Для чого використовуються «story points» і чому вони не вимірюють час?
78. Як працює метод «Planning Poker» і яку управлінську проблему він вирішує?
79. Що таке «Velocity» команди і як він використовується під час планування спринту?
80. Чому Daily Stand-up не є «звітною зустріччю»?
81. Які три ключові запитання ставляться під час Daily Stand-up і яку управлінську функцію вони виконують?
82. Яку роль відіграє Scrum Master під час Daily Stand-up?
83. Що таке «parking lot» і навіщо він використовується?
84. Які типові помилки роблять команди під час Daily Stand-up?
85. Чому принцип «один учасник – одне завдання» важливий для успіху спринту?
86. Як пріоритети беклогу впливають на щоденну роботу команди?
87. Навіщо потрібно постійно оновлювати статуси завдань на дошці?
88. Як правила щоденної роботи допомагають перетворити план спринту на реальний результат?
89. Яку роль відіграє Sprint Review у взаємодії зі стейкхолдерами?
90. Для чого команда проводить Sprint Retrospective? Як ретроспектива допомагає підвищувати ефективність команди у наступних спринтах?
91. Чому Scrum можна розглядати як систему постійного навчання і вдосконалення команди?
92. Які типи лідерства найкраще працюють у гнучких командах (наприклад, servant leadership)?
93. У чому полягає відмінність між класичним керівником і лідером Scrum-команди?
94. Як змінюється лідерство впродовж життєвого циклу проєкту?
95. Які типи конфліктів виникають у Scrum-командах і як ними управляти?
96. Які техніки й підходи до врегулювання конфліктів застосовуються в Agile-середовищі?
97. Що таке трудова мотивація? Поясніть змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд).
98. Як працює теорія самодетермінації Десі й Раяна? Її роль у команді з високою автономією.
99. Які чинники сприяють або заважають мотивації у самоорганізованих командах?
100. Що таке корпоративна культура? Які її типи та особливості у гнучких організаціях?
101. Як Scrum впливає на формування командної культури?

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

Складено Єнін Максим Наїмович

Ухвалено кафедрою соціології (протокол № 16 від 23.06.2026)

Погоджено Методичною комісією факультету соціології і права (протокол № 7 від 30.06.2026)