

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «Гнучке управління бізнес-проєктом зі створення виробництва
безкаркасних меблів «НоуФрейм»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: завідувач кафедри
інформаційного менеджменту,
математики та статистики, к.е.н.,
доцент,
Денис БАЛДИК

Керівник: к.е.н., перший проректор,
професор,
Наталія ЛІТВІН

Виконав: здобувач
групи МЕН/Agile-23м
Василь ГРЕЧИН

Київ, 2025 р.

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____ Денис БАЛДИК
«__» ____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ГРЕЧИН ВАСИЛЬ МИКОЛАЙОВИЧ

Тема роботи	Гнучке управління бізнес-проектом зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 106-1 від 11 листопада 2024 року
Коротка постановка завдання	Впровадження гнучкого підходу до управління бізнес-проектом зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	What is scrum master? // The Home of Scrum! – URL: https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master Debugging teams with the Lencioni Model // Addy Osmani Engineering leader and senior thinker – URL: https://addyosmani.com/blog/debugging-teams-lencioni/
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має містити теоретичне та/або практичне дослідження за темою роботи, яку слід розглядати як складне спеціалізоване завдання або практичну проблематику в галузі управління та адміністрування, яка характеризується комплексністю та невизначеністю умов і потребує застосування теорій і методів Agile технологій.

Дата видачі завдання «11» листопада 2024 р.

Керівник

Денис БАЛДИК

Керівник

Наталія ЛІТВІН

Здобувач

Василь ГРЕЧИН

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Формування теми та призначення керівника	08.11.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	11.11.2024 р.	<i>виконано</i>
Основний етап			
5	Розробка концепції кваліфікаційної роботи	12.11.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження. Огляд існуючих аналогів.	12.11.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Затвердження розширеної постановки завдання. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	15.11.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Проектування інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	22.11.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Реалізація інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	29.11.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	02.12.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	09.12.2024 р.	<i>виконано</i>
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	09.12.2024 р.	<i>виконано</i>
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист	13.12.2024 р.	<i>виконано</i>
14	Передзахист кваліфікаційної роботи	23.12.2024 р.	<i>виконано</i>
15	Технічна самооцінка роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків	29.12.2024 р.	<i>виконано</i>
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом	06.01.2025 р.	<i>виконано</i>
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту	13.01.2025 р.	<i>виконано</i>
18	Захист кваліфікаційної роботи	20-24.01.2025 р.	<i>виконано</i>

Керівник

Денис БАЛДИК

Керівник

Наталія ЛІТВІН

Здобувач

Василь ГРЕЧИН

АНОТАЦІЯ

Гречин В. М. «Гнучке управління бізнес-проектом зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи гнучкого управління, зокрема особливості Agile підходів в управлінні створенням продукту. Представлено дизайн бізнесу «BRUNI» та опис запропонованого бізнес-проекту «НоуФрейм» для вирішення проблеми компанії. Розглянуті окремі аспекти гнучкого управління створенням бізнесу за проектом «НоуФрейм», зокрема: цілі проекту, план виконання та терміни проекту, бюджет проекту; команда проекту, стейкхолдери проекту, етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи та план комунікацій в проекті.

Ключові слова: Agile-маніфест, Agile підходи, проект, продукт, команда.

ANNOTATION

Hrechyn V. M. "Flexible management of a business project to create a production of frameless furniture "NowFream"

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of flexible management, particularly the features of Agile approaches in product creation management. It presents the business design "BRUNI" and describes the proposed business project "NowFream" to address the company's issues. Various aspects of flexible management in creating the business for the "NowFream" project are discussed, including: project goals, execution plan and timeline, project budget; project team, project stakeholders, ethical code (values), principles (Agile manifesto), work rules, and communication plan within the project.

Keywords: Agile manifesto, Agile approaches, project, product team.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ AGILE ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ	9
1.1 Особливості фрейму гнучкого управління проектом	9
1.2 Планування змісту, тривалості та вартості проекту, учасники проекту	13
1.3 Планування процесів проекту та моніторинг виконання проекту	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «BRUNI»	21
2.1. Загальна інформація про компанію та її організаційна структура	21
2.2. Аналіз викликів та можливостей компанії	24
2.3. Опис виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм» для вирішення проблеми компанії	26
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА БЕЗКАРКАСНИХ МЕБЛІВ «НОУФРЕЙМ»	34
3.1. Цілі проекту, план виконання та терміни проекту, бюджет проекту	34
3.2 Команда проекту, стейкхолдери проекту, етичний кодекс (цінності), принципи (Agile–маніфест), правила роботи та план комунікацій в проекті	39
3.3. Перспективи імплементації проекту «Створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»»	45
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57
ДОДАТОК А	57
ДОДАТОК Б	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зростаючого попиту на зручні, екологічні та стильні меблі, проєкт «НоуФрейм» стає важливою ініціативою для забезпечення якісних та інноваційних виробів. Використовуючи передові технології виробництва безкаркасних меблів, цей проєкт орієнтований на створення продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та екологічності. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити потреби сучасних споживачів, а й розширити межі ринку меблів завдяки унікальному поєднанню комфорту, стилю та функціональності. Основною метою проєкту є виготовлення меблів, які гармонійно вписуються в інтер'єри сучасних домівок і офісів, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.

Управління та планування проєкту «НоуФрейм» реалізується з використанням методології Agile, зокрема фреймворку Scrum. Обраний підхід ідеально відповідає потребам виробництва безкаркасних меблів, яке вимагає високої гнучкості та швидкої адаптації до змінних запитів клієнтів і динамічних умов ринку. Scrum дозволяє не лише оперативно реагувати на нові вимоги, а й ефективно змінювати робочі процеси без значного збільшення витрат [1]. Така структура управління забезпечує постійну якість продукції, навіть за умов швидких змін у проєкті.

Методологія Agile не лише підвищує гнучкість управління, а й сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Завдяки Scrum команда має можливість детально планувати свої завдання, забезпечувати прозорість робочих процесів і швидко вносити необхідні корективи. Такий підхід дозволяє уникати затримок і сприяє злагодженій роботі на кожному етапі реалізації проєкту. Водночас це допомагає підтримувати високу продуктивність команди, гарантуючи, що проєкт буде завершено вчасно, а результати перевершуватимуть очікування замовника [21].

Розв'язання цієї актуальної проблеми потребує глибокого розуміння принципів гнучкого управління, що дозволяє ефективно організувати процеси розробки та реалізації проєкту. Водночас необхідна оцінка особистої

компетентності в реалізації професійних завдань магістра з менеджменту. Саме це стало основою для визначення цілей і завдань дослідження, що забезпечать успішну імплементацію проєкту «НоуФрейм».

Мета роботи – виявлення особливостей та впровадження функцій гнучкого управління бізнес-проєктом зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм». Проєкт орієнтований на ефективну організацію процесів виробництва, задоволення зростаючого попиту на сучасні меблі та впровадження інноваційних підходів у виробничий цикл.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- обґрунтувати візію бізнес-проєкту зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм» та визначити його стратегічну цінність для ринку;
- детально описати особливості гнучкого управління, зокрема застосування методології Agile та фреймворку Scrum, для створення бізнес-проєкту;
- дослідити та розкрити аспекти управління взаємодією і комунікаціями в команді в контексті гнучкого управління проєктом.

Об'єктом дослідження є процеси реалізації функцій управління під час виконання бізнес-проєктів, орієнтованих на впровадження інноваційних виробничих технологій.

Предметом дослідження є процеси управління реалізацією бізнес-проєкту зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм» із використанням методології Agile та принципів Scrum.

Методи досліджень. Для обґрунтування візії створюваного продукту та аналізу управлінських процесів було використано комплексний підхід, що включає методи аналізу, синтезу, системного підходу, а також критичного осмислення інформації. Зокрема, було застосовано професійний інструментарій, включаючи Microsoft Project для планування проєкту, та Excel для моделювання ресурсних потреб. Ці інструменти дозволили глибше

вивчити особливості управління комунікаціями, взаємодією команди та розподілом ресурсів у межах гнучкого управління проектом.

Практична значущість. Робота має високу практичну значущість, оскільки описані методи гнучкого управління можуть бути використані не лише для реалізації проекту «НоуФрейм», а й для інших бізнес-проектів, пов'язаних із виробництвом. Використання Agile-підходу сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсів та адаптації до змінних умов ринку.

Апробація результатів. Наукові статті та виступи на конференціях за результатами цієї роботи ще не підготовлені, оскільки тема була визначена лише у жовтні. Проте отримані дані можуть стати основою для подальших досліджень, а також бути представленими на науково-практичних заходах, спрямованих на розвиток інноваційних підходів до управління бізнес-проектами.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 52 сторінках тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 14 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел складається із 27 найменувань, які розміщено на 4 сторінках, 2 додатків – на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ AGILE ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ

Особливості фрейму гнучкого управління проєктом

У сучасному світі, що швидко змінюється, успішне управління проєктами є критично важливим для ефективного розвитку бізнесу. Особливо це актуально для виробничих бізнес-проєктів, які потребують гнучкості, оперативності та адаптивності до умов ринку [7]. Проєктний підхід стає не лише інструментом, а й важливою складовою стратегічного управління, що дозволяє систематизувати процеси, оптимізувати ресурси та досягати поставлених цілей. Технології управління проєктами забезпечують доступ до методологій, інструментів і стратегій, які дозволяють організувати роботу команди в умовах постійних змін і невизначеності [5].

Управління проєктами (англ. project management) – область знань, що охоплює планування, організацію та управління ресурсами для успішного досягнення цілей проєкту [26]. Основні етапи управління проєктами включають [17]:

- планування – визначення цілей, ресурсів, термінів і бюджету проєкту;
- організація – формування команди, встановлення ролей та налагодження комунікацій;
- виконання – практичне виконання завдань з оптимальним використанням ресурсів;
- контроль і моніторинг - відстеження прогресу, управління ризиками та внесення необхідних коректив;
- завершення – перевірка досягнення цілей і передачу результатів замовнику.

Гнучкі методології, такі як Agile, стають невід'ємною частиною сучасного управління проєктами. Agile підхід зосереджується на ітераційній розробці, постійному вдосконаленні та активній взаємодії з клієнтом [2]. Він

виник як альтернатива традиційним методам, що часто характеризувалися жорсткими процесами й тривалими циклами. Agile базується на принципах, викладених у маніфесті [9]:

- люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.
- працюючий продукт цінніший за вичерпну документацію.
- співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.
- готовність до змін перевершує дотримання плану.

Серед популярних Agile-фреймворків виділяються Scrum, Kanban, XP, FDD, Crystal та DSDM, кожен з яких має свої унікальні особливості.

Scrum орієнтований на роботу в команді, з чітко визначеними ролями та відповідальністю. Ключовими ролями є Власник продукту (Product Owner), Скрам-майстер (Scrum Master) та Команда розробки. Цей підхід дозволяє ітераційно розробляти продукт, зосереджуючись на найважливіших завданнях. Завдяки коротким спринтам, тривалістю до одного місяця, Scrum забезпечує регулярні релізи та можливість швидко реагувати на зміни. Він ідеально підходить для складних проєктів, де важливо зберігати гнучкість і залучати замовника до процесу розробки.

Kanban фокусується на візуалізації робочого процесу за допомогою дошок і блок-схем, що сприяє оптимізації роботи та ефективнішому управлінню завданнями [8]. Основним елементом є Kanban-дошка, яка ділить процес на кілька етапів, таких як "Заплановано", "В роботі" та "Готово". Завдання розміщуються на дошці у вигляді карток, які переміщуються між етапами в міру їх виконання. Цей підхід дозволяє контролювати навантаження команди, зменшувати затримки та уникати перевантаження роботою. Kanban є ідеальним інструментом для оптимізації безперервного виробничого процесу.

XP (Extreme Programming) підходить для швидкої розробки продуктів із високою цінністю для замовника завдяки частим релізам і постійному вдосконаленню. Основними принципами XP є простота, спілкування, зворотний зв'язок, сміливість та повага. Застосування XP передбачає парне програмування, написання автоматизованих тестів перед реалізацією

функціоналу та постійне впровадження невеликих змін. Це дозволяє команді швидко адаптуватися до нових вимог і забезпечувати високу якість продукту навіть у складних умовах.

FDD (Feature-Driven Development) – акцентує увагу на реалізації функцій, що важливі для користувача, забезпечуючи регулярне постачання результатів. Кожна функція визначається як невелика, самостійна частина системи, яка додає цінність кінцевому користувачу. Розробка проходить через п'ять етапів: загальне планування, формування списку функцій, планування за функціями, проектування за функціями та реалізація за функціями. FDD підходить для великих проєктів, де важлива структурована розробка та постійна демонстрація прогресу.

Crystal рієнтований на невеликі команди, які працюють у гнучких умовах і зосереджуються на комунікації та співпраці. Цей фреймворк підходить для проєктів із низьким рівнем критичності, де команді надається свобода у виборі підходів. Основні принципи Crystal включають взаємодію між людьми, короткі цикли розробки та налаштування процесів під конкретні потреби проєкту. Crystal підтримує прозорість роботи команди, сприяє взаємодовірі та надає гнучкі інструменти для досягнення результатів.

DSDM (Метод розробки динамічних систем) – прямований на контроль строків і бюджету, а також забезпечення адаптивного планування й активного зворотного зв'язку. Основний акцент робиться на ранньому визначенні пріоритетів завдань і забезпеченні гнучкості у процесі розробки. DSDM базується на восьми принципах, серед яких: фокус на бізнес-потребах, доставлення робочого продукту, співпраця команд і залучення користувачів до проєкту. Цей підхід забезпечує швидке досягнення цілей проєкту в межах затверджених часових і фінансових рамок, що робить його ідеальним для бізнес-орієнтованих проєктів.

Таблиця 1.1 демонструє порівняння цих фреймворків.

Таблиця 1.1 – Порівняння Agile фреймів

<i>Agile фрейм</i>	<i>Для чого використовуються</i>
Scrum	Адаптивні проєкти
Kanban	Оптимізація робочого процесу
XP	Доставка цінностей
FDD	Управління зацікавленими сторонами
Crystal	Самокеровані команди
DSDM	Контроль часу та бюджету

Джерело: розроблено автором

Окрім перерахованих переваг, важливою складовою гнучких методологій є можливість інтеграції з іншими сучасними інструментами управління, такими як цифрові платформи для моніторингу виконання завдань, системи управління командами й автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити прозорість виконання проєктів, оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти ресурсами навіть у складних умовах ринку.

Agile-методології також сприяють формуванню культури відкритої комунікації та довіри в командах. Постійний обмін зворотним зв'язком, спільне вирішення проблем і розробка рішень дозволяють не лише досягати оперативних результатів, а й створювати комфортну атмосферу для всіх учасників проєкту. Це сприяє покращенню взаємодії між членами команди, клієнтами й іншими зацікавленими сторонами.

Таким чином, Agile-методології надають компаніям потужний інструмент для ефективного управління виробничими бізнес-проєктами. Вони дозволяють не лише швидко реагувати на зміни ринку, але й формувати ціннісно-орієнтований підхід до роботи, який зосереджується на результатах і задоволенні потреб клієнтів. Використання Agile створює основу для інновацій, оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, що є особливо актуальним у сучасному мінливому середовищі.

Для досягнення цілей проєкту «НоуФрейм» було обрано Scrum-фреймворк. Його структура дозволяє командам паралельно працювати над

найціннішими для замовника завданнями, швидко реагувати на зміни та впроваджувати ітеративний підхід. Крім того, Scrum підтримується широким спектром інструментів і сервісів, які допомагають ефективно організувати роботу над проектом [23]. Це робить його оптимальним вибором для управління проектом виробництва безкаркасних меблів.

Планування змісту, тривалості та вартості проекту, учасники проекту

Планування є фундаментальним етапом реалізації будь-якого проекту, особливо в умовах використання гнучких підходів. У Scrum процес планування починається на старті проекту та триває до його завершення. Планування відбувається на кожному етапі, забезпечуючи актуальність рішень, адаптацію до змін та чітке бачення результатів. Мета цього етапу полягає в тому, щоб розробити зміст проекту, створити управлінський план та сформувані реалістичний робочий графік.

У Scrum основним інструментом для планування змісту проекту є беклог продукту. Це впорядкований список вимог, функцій і вдосконалень, які мають бути реалізовані для створення продукту. Беклог постійно оновлюється відповідно до змін вимог і ринкових умов. Власник продукту (Product Owner) несе відповідальність за його зміст, доступність і впорядкованість, що забезпечує прозорість і чіткість роботи всієї команди. У беклог додаються нові вимоги, а ті, що мають найвищий пріоритет, деталізуються найбільше, що допомагає команді точно оцінити час та ресурси, необхідні для їх реалізації [22].

Тривалість проекту в Scrum визначається через спринти – обмежені часові відрізки, тривалістю не більше місяця. Кожен спринт є окремим міні-проектом із чітко визначеними цілями, планом та очікуваними результатами. В кінці кожного спринту команда створює "інкремент" – готову частину продукту, придатну до випуску. Такий підхід забезпечує регулярність перевірки та адаптації, а також дозволяє зменшити ризики та забезпечити

прогнозованість результатів [24]. Планування спринтів включає складання беклогу спринту, який містить завдання, що мають бути виконані для досягнення мети. Беклог спринту постійно уточнюється та оновлюється, дозволяючи команді реагувати на нові вимоги й деталі, які виникають у процесі роботи.

Оцінка завдань є важливим етапом планування, який дозволяє команді зрозуміти обсяг роботи та її складність. Для оцінки використовуються різні методи, такі як:

- Planning Poker – колективна оцінка, де кожен учасник команди оцінює завдання за допомогою карток із числами (зазвичай із ряду Фібоначчі) [18]. Цей метод є інтерактивним та сприяє обговоренню між членами команди, дозволяючи враховувати різні точки зору. Учасники незалежно оцінюють складність завдань, а після виявлення значних розбіжностей у оцінках проводиться обговорення для уточнення деталей завдання. Завдяки Planning Poker команда може досягти спільного розуміння завдань і уникнути недооцінки або переоцінки складності роботи, що покращує точність планування.

- історії користувачів (User Stories) – завдання описуються у форматі місторій, що допомагає команді краще зрозуміти потреби клієнтів[3]. Зазвичай історії користувачів формулюються за шаблоном: «Як [тип користувача], я хочу [мета], щоб [результат]». Це забезпечує зрозумілий контекст для всіх членів команди і дозволяє краще адаптувати функціонал до реальних потреб користувачів. User Stories стимулюють активну взаємодію між командою та замовником, забезпечуючи прозорість процесу розробки та зосереджуючи увагу на кінцевій цінності продукту.

- оцінка в одиницях роботи (Story Points) – завдання оцінюються за відносною складністю та обсягом роботи. Story Points дозволяють команді уникати прив'язки до конкретного часу, фокусуючись на складності, ризиках і зусиллях, необхідних для виконання завдання. Цей підхід сприяє більш реалістичному плануванню та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни.

Використовуючи Story Points, команди можуть краще визначати обсяги роботи на спринт і підтримувати постійний темп реалізації.

Ці методи дозволяють не лише визначити обсяг завдань, а й ефективно розподілити роботу між учасниками команди, забезпечуючи прозорість у витратах часу та ресурсів. Завдяки інтерактивному обговоренню та спільному прийняттю рішень, ці підходи допомагають уникати конфліктів, підвищувати залученість членів команди та забезпечувати точніше прогнозування результатів.

Scrum-команда складається з трьох основних ролей: Власник продукту (Product Owner), Команда з розробки (Development Team) та Скрам Майстер (Scrum Master) [4].

Власник продукту відповідає за управління беклогом продукту, визначення пріоритетності завдань і досягнення максимальної цінності продукту [20]. Його роль передбачає забезпечення прозорості беклогу для всієї команди, а також узгодження змін із зацікавленими сторонами.

Команда з розробки виконує всі необхідні роботи для створення продукту. Вона самоорганізована та крос-функціональна, що дозволяє ефективно виконувати завдання без залучення зовнішніх ресурсів. Всі члени команди мають рівні права та несуть спільну відповідальність за результат.

Scrum Master є лідером і наставником команди, допомагаючи оптимізувати процеси та забезпечувати дотримання принципів Scrum. Він також сприяє ефективній взаємодії команди з іншими зацікавленими сторонами та допомагає вирішувати проблеми, що можуть виникнути в процесі роботи [19].

Контроль витрат здійснюється через регулярні огляди (Sprint Reviews) і ретроспективи (Sprint Retrospectives), що дозволяє команді виявляти та вирішувати проблеми, а також адаптувати плани відповідно до змін [6]. Важливим аспектом є прозорість усіх витрат, що дозволяє команді краще контролювати бюджет та уникати перевитрат. Завдяки гнучкому підходу команда може швидко реагувати на зміну умов і коригувати витрати у разі

необхідності, а проведення ретроспективи сприяє аналізу проблем і постійному вдосконаленню процесів у команді [12].

У контексті управління виробничими бізнес-проектами, планування в Scrum також забезпечує високий рівень прозорості, що дозволяє всім учасникам команди чітко розуміти, як їхні дії впливають на загальний результат. Це сприяє формуванню відповідальності та залученості, а також мінімізує ризики непорозумінь у процесі виконання завдань. Завдяки постійній комунікації між членами команди та зацікавленими сторонами, забезпечується динамічна адаптація до нових викликів і змін у проекті.

Окрім основних етапів планування, важливу роль у досягненні успіху грає визначення чітких критеріїв завершення завдань (Definition of Done). Ці критерії забезпечують однозначне розуміння того, коли завдання або інкремент продукту можна вважати завершеним. Це дозволяє команді зосередитися на якості виконаної роботи та уникнути ситуацій, коли функціональність залишається недоробленою через різні тлумачення вимог.

Іншим значущим аспектом є впровадження сучасних технологій та інструментів для полегшення процесу планування та моніторингу. Використання програмного забезпечення, такого як Jira або Trello, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, візуалізувати беклог та спринти, а також забезпечити оперативний обмін інформацією між членами команди. Це підвищує ефективність виконання завдань, скорочує час на адміністративні дії та дозволяє зосередитися на ключових аспектах проекту.

Зрештою, успіх будь-якого бізнес-проекту залежить не лише від планування, але й від атмосфери в команді, де кожен член може висловлювати свої ідеї та отримувати зворотний зв'язок. У Scrum це досягається за допомогою постійних спринтових ретроспектив, які сприяють формуванню культури взаємної підтримки, розвитку навичок самоорганізації та пошуку рішень для постійного вдосконалення процесів.

Таким чином, планування змісту, тривалості та вартості у Scrum забезпечує гнучкість та адаптивність, дозволяючи команді ефективно

реагувати на зміни, досягати поставлених цілей і створювати якісний продукт. Роль учасників проєкту є критично важливою для злагодженої роботи та успішної реалізації всіх етапів.

Планування процесів проєкту та моніторинг виконання проєкту

Управління процесами проєкту в Scrum починається з формування і підтримки Product Backlog (Беклогу Продукту), який створює і оновлює Власник Продукту (Product Owner). У Беклозі містяться всі вимоги, функціональність і завдання, які потрібно реалізувати в проєкті. Цей інструмент забезпечує прозорість і чітке бачення цілей для всієї команди. Однак для детального планування роботи на конкретний спринт команда використовує спеціальний механізм – Sprint Planning (Планування Спринту).

Sprint Planning – це важлива зустріч, яка проводиться на початку кожного Спринту і триває до восьми годин для місячного циклу. Вона спрямована на відповіді на два ключові питання:

- який Інкремент буде створено під час Спринту?
- Як саме буде розроблено цей Інкремент?

На першому етапі команда разом із Власником Продукту обговорює Ціль Спринту (Sprint Goal) та визначає елементи Беклогу Продукту, які потрібно виконати для досягнення цієї цілі [11]. На другому етапі команда вирішує, як реалізувати визначені елементи, щоб створити "готовий" Інкремент продукту. Результатом Sprint Planning є чітко визначена Ціль Спринту, план роботи команди та узгоджені критерії завершення завдань, які мінімізують можливі неоднозначності.

Щоденні зустрічі (Daily Scrum) забезпечують постійний моніторинг прогресу в межах Спринту [25]. Ці короткі 15-хвилинні наради проводяться кожного дня і допомагають команді переглянути виконану роботу, скорегувати дії на найближчі 24 години та визначити перешкоди, які можуть вплинути на досягнення Цілі Спринту. Основні питання, які розглядаються на Daily Scrum:

- що вдалося зробити вчора для досягнення цілей?

- Що планується зробити сьогодні?
- Які існують перешкоди, що впливають на роботу?

Daily Scrum оптимізує робочий процес, сприяє ефективній комунікації в команді та мінімізує потребу в додаткових нарадах.

Sprint Review (Огляд Спринту) є завершальним етапом кожного Спринту, де команда разом із зацікавленими сторонами аналізує результати роботи. Ця зустріч триває до чотирьох годин і включає:

- обговорення виконаних завдань і демонстрацію Інкременту;
- визначення стану Беклогу Продукту та оцінку можливих змін;
- огляд ринкових умов і визначення пріоритетів для наступного Спринту.

Результатом Sprint Review є оновлений Беклог Продукту, який слугує основою для планування майбутнього Спринту.

Для покращення процесів і роботи команди використовується Sprint Retrospective (Ретроспектива Спринту), яка проводиться після Sprint Review. Метою цієї зустрічі є аналіз того, що було зроблено добре, визначення слабких місць і розробка плану для їх усунення. Ретроспектива сприяє постійному вдосконаленню та адаптації команди до змінних умов.

Моніторинг виконання проєкту здійснюється за допомогою спеціалізованих інструментів, таких як Jira та Confluence.

Jira дозволяє планувати, відстежувати та контролювати роботу команди, забезпечуючи прозорість усього процесу [10]. Функції, такі як управління беклогом, діаграми вигоряння та звіти в реальному часі, допомагають командам ефективно реагувати на зміни.

Confluence слугує платформою для співпраці, де команди можуть створювати, зберігати та обмінюватися документацією [27]. Це сприяє злагодженій роботі та підтримує принципи прозорості та адаптації, закладені в Scrum.

Ще одним важливим аспектом моніторингу виконання проєкту є інтеграція метрик продуктивності, таких як Velocity (швидкість роботи команди),

Burn-Down Chart (графік згорання завдань) та Cycle Time (час виконання задач). Ці метрики дозволяють команді оцінювати прогрес виконання завдань у спринті та робити висновки про ефективність розподілу ресурсів. Наприклад, аналіз Velocity допомагає передбачати кількість завдань, які команда здатна виконати в наступних спринтах, що забезпечує кращу прогнозованість результатів.

Ключовим фактором успішного моніторингу в Scrum також є постійна комунікація між членами команди та із зацікавленими сторонами. Це передбачає використання таких інструментів, як спільні дошки (Kanban Boards) для візуалізації прогресу завдань та регулярне оновлення стану беклогу. Впровадження таких підходів допомагає запобігати затримкам, вчасно ідентифікувати потенційні проблеми та забезпечити прозорість усіх етапів проєкту.

Нарешті, важливим елементом є навчання та вдосконалення навичок команди під час реалізації проєкту. Це може включати тренінги з використання інструментів моніторингу, розвиток комунікаційних здібностей і розробку стратегій для вирішення конфліктів. Такий підхід не лише сприяє кращій взаємодії в команді, а й формує культуру постійного вдосконалення, що є основою успішного впровадження гнучкого управління в будь-якому бізнес-проєкті.

Таким чином, планування процесів та моніторинг виконання проєкту в Scrum забезпечують структурований і адаптивний підхід до управління, що сприяє досягненню поставлених цілей і створенню якісного продукту. Використання таких інструментів, як Jira і Confluence, значно підвищує ефективність роботи команди, зміцнюючи принципи гнучкого управління.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було проведено глибокий аналіз особливостей гнучкого управління проєктами, акцентуючи увагу на ключових аспектах методології Agile та її фреймворків. На основі порівняння популярних фреймворків, таких як Scrum, Kanban, XP, FDD, Crystal і DSDM, було обрано Scrum як найбільш відповідний для реалізації бізнес-проєкту зі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм». Основними перевагами Scrum є його адаптивність, можливість швидкого реагування на зміни та структурованість процесів, що робить його оптимальним вибором для досягнення поставлених цілей.

Розглянуто планування змісту, тривалості та вартості проєкту в рамках Scrum. Було висвітлено роль беклогу продукту як ключового інструменту для організації вимог і завдань, а також детально описано процес планування спринтів. Увагу зосереджено на методах оцінки завдань, таких як Planning Poker та історії користувачів, які забезпечують точність у прогнозуванні витрат часу та ресурсів. Було визначено склад і ролі учасників проєкту, включаючи Власника Продукту, Скрам-Мастера та Команду з Розробки, які забезпечують ефективну реалізацію всіх етапів проєкту [15].

Також детально проаналізовано процеси планування та моніторингу виконання проєкту. Розглянуто ключові зустрічі Scrum, зокрема Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review та Sprint Retrospective, які сприяють підтриманню прозорості роботи та забезпечують постійну адаптацію до змін [14]. Для моніторингу виконання проєкту рекомендовано використання таких інструментів, як Jira та Confluence, що забезпечують ефективність управління та сприяють дотриманню принципів прозорості й адаптації.

Таким чином, у розділі систематизовано ключові аспекти управління бізнес-проєктом «НоуФрейм» із використанням фреймворку Scrum, що забезпечує структурований і адаптивний підхід до реалізації проєкту. Це створює підґрунтя для ефективної організації процесів, досягнення поставлених цілей та створення якісного продукту.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «BRUNI»

2.1. Загальна інформація про компанію та її організаційна структура

Проект "НоуФрейм" є частиною стратегії інноваційного розвитку компанії "BRUNI", яка спеціалізується на виробництві безкаркасних меблів. Заснована у 2013 році, "BRUNI" зарекомендувала себе як один із лідерів у сфері створення стильних і комфортних рішень для сучасного інтер'єру. Їхня продукція поєднує практичність, яскравий дизайн та індивідуальність, що приваблює клієнтів як в Україні, так і за її межами.

Місія компанії полягає у створенні меблів, які гармонійно поєднують екологічність, зручність та інноваційний підхід. У "BRUNI" переконані, що комфорт може бути доступним, стильним і водночас відповідати вимогам сталого розвитку. Проект "НоуФрейм" є продовженням цієї філософії, зосередженої на створенні продуктів, які легко інтегруються в будь-який простір.

Основною метою проекту є розробка нової лінійки меблів, яка відповідатиме сучасним тенденціям і враховуватиме потреби цільової аудиторії. Додатково проект покликаний зміцнити позиції бренду "BRUNI" на ринку безкаркасних меблів шляхом впровадження передових виробничих технологій та реалізації інноваційних дизайнерських рішень.

Цільова аудиторія:

- молоді сім'ї: ті, хто шукає меблі, що поєднують стиль та функціональність;
- креативні професіонали: дизайнери, архітектори та люди, які цінують унікальні рішення для інтер'єру;
- офіси та коворкінги: простори, які потребують сучасних, мобільних і зручних меблів;
- люди, що цінують екологічність: споживачі, які прагнуть підтримувати відповідальний підхід до виробництва.

Продуктова лінійка:

- крісла-мішки: різноманітні моделі для сидіння, що поєднують ергономіку та стильний вигляд;
- модульні меблі: універсальні елементи, які можна комбінувати для створення індивідуального дизайну простору;
- аксесуари: пуфи, підставки для ніг та інші додаткові елементи, що підвищують комфорт.

Інноваційність проєкту:

- використання екологічних матеріалів, які піддаються переробці або мають мінімальний вплив на навколишнє середовище;
- розробка меблів, які легко адаптуються до різних потреб користувачів і можуть використовуватись у різних інтер'єрах;
- використання цифрових технологій для моделювання та виготовлення меблів, що дозволяє скоротити виробничі витрати та час.

Канали реалізації:

- онлайн-магазин – зручна платформа для замовлення меблів з можливістю кастомізації дизайну;
- офлайн-шоуруми – місця, де клієнти можуть оцінити якість продукції, протестувати моделі та отримати консультації;
- партнерські програми – співпраця з архітектурними бюро, дизайн-студіями та меблевими салонами.

Організаційна структура:

- власник продукту (Product Owner) – відповідає за управління беклогом продукту, пріоритизацію завдань та досягнення максимальної цінності для клієнта;
- дизайнери та інженери – розробка нових моделей меблів, тестування матеріалів і прототипів;
- маркетингова команда – створення рекламних кампаній, аналіз ринку та підтримка взаємодії з клієнтами;

- виробничий відділ – відповідальний за виготовлення меблів, контроль якості та логістику;
- служба підтримки: допомога клієнтам на всіх етапах взаємодії – від вибору продукції до постпродажного обслуговування.
- Очікувані результати:
 - розширення асортименту продукції компанії "BRUNI";
 - збільшення впізнаваності бренду як новатора у сфері безкаркасних меблів;
 - зростання продажів на 25% протягом першого року після запуску проєкту;
 - отримання позитивних відгуків від клієнтів, що зміцнить лояльність до бренду.

Щоб підтримати інноваційний розвиток компанії, особливий акцент у проєкті "НоуФрейм" зроблено на залученні нових партнерів та розширенні мережі співпраці. Це включає створення партнерських програм із провідними дизайнерами, меблевими магазинами та архітектурними бюро, які сприятимуть поширенню продукції та посиленню позицій бренду "BRUNI" на ринку. Крім того, планується впровадження спеціальних маркетингових кампаній, орієнтованих на популяризацію нової лінійки меблів серед цільової аудиторії.

Додатково передбачається впровадження ініціатив щодо екологічності виробництва. Планується створення програми вторинної переробки матеріалів та використання натуральних компонентів, що відповідають стандартам сталого розвитку. Це не тільки підвищить лояльність споживачів, але й сприятиме зміцненню репутації бренду "BRUNI" як компанії, що дбає про довкілля та підтримує відповідальні бізнес-практики. Таким чином, проєкт "НоуФрейм" стане ключовим кроком у розвитку компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність і довгостроковий успіх.

1.2. Аналіз викликів та можливостей компанії

Попри значний успіх компанії "BRUNI" на українському ринку, існує низка викликів, які можуть вплинути на подальший розвиток бренду. Одним із ключових ризиків є висока конкуренція в сегменті безкаркасних меблів. Серед конкурентів є як великі компанії з усталеною репутацією, так і невеликі стартапи, що пропонують унікальні дизайнерські рішення за доступними цінами. Ця ситуація створює загрозу зменшення частки ринку компанії "BRUNI" у разі недостатньо активної маркетингової стратегії.

Іншим важливим ризиком є коливання цін на сировину. Використання екологічно чистих матеріалів, таких як натуральні тканини та наповнювачі, є основою продукції "BRUNI". Проте зростання вартості цих матеріалів може суттєво вплинути на собівартість продукції, що, у свою чергу, може призвести до підвищення цін і зниження конкурентоспроможності.

Також ризиком є залежність від внутрішнього ринку України. Нестабільна економічна ситуація та зміни в споживчих вподобаннях можуть вплинути на купівельну спроможність клієнтів. У зв'язку з цим виникає необхідність диверсифікації продажів і виходу на міжнародні ринки.

Можливості. Ринок безкаркасних меблів має значний потенціал для розвитку, і компанія "BRUNI" має декілька перспективних напрямів для реалізації своїх амбіцій:

- розширення експортних можливостей. Розвиток міжнародної співпраці може стати ключовим фактором росту бренду. Вихід на ринки Європи та Північної Америки, де попит на екологічні й стильні меблі постійно зростає, відкриває перед компанією широкі можливості. Крім того, участь у міжнародних виставках і ярмарках дозволить "BRUNI" заявити про себе як про сильного гравця на глобальному ринку.
- диверсифікація асортименту. Розробка нових продуктів, таких як модульні меблі, меблі для дітей або аксесуари для інтер'єру, дозволить компанії задовольнити потреби ширшої аудиторії. Також можливе створення

обмежених колекцій або сезонних пропозицій, що підвищить зацікавленість покупців.

- позиціонування бренду як екологічного лідера. Споживачі все більше звертають увагу на сталість і відповідальне виробництво. Акцент на використанні екологічно чистих матеріалів і підтримці принципів сталого розвитку допоможе "BRUNI" вигідно виділитися серед конкурентів і зміцнити свій бренд.

- співпраця з дизайнерами та архітекторами. Партнерство з провідними дизайн-студіями, меблевими салонами та інтер'єрними магазинами сприятиме популяризації продукції компанії та підвищенню її впізнаваності. Крім того, крос-промоція з іншими брендами може розширити клієнтську базу.

- розвиток каналів продажу. Запуск онлайн-платформи з функцією кастомізації меблів, розширення мережі шоурумів у великих містах України та за її межами дозволять компанії стати ближчою до клієнтів і підвищити рівень обслуговування.

Додатковою можливістю для компанії "BRUNI" може стати впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. Наприклад, використання автоматизованих систем проектування та виробництва дозволить скоротити терміни виготовлення продукції, оптимізувати витрати та забезпечити високий рівень якості меблів. Залучення новітніх матеріалів, які є довговічними та водночас екологічними, підвищить конкурентоспроможність продукції та створить додаткову цінність для споживачів.

Ще одним перспективним напрямком є розвиток корпоративного сегменту. У компанії "BRUNI" є всі шанси стати провідним постачальником безкаркасних меблів для офісів, готелів, коворкінгів та інших комерційних просторів. Завдяки можливості кастомізації дизайну та широкому вибору матеріалів, компанія зможе задовольнити індивідуальні потреби корпоративних клієнтів і створити довгострокові партнерства з великими компаніями.

Окремо варто зазначити важливість інвестицій у розвиток бренду на ринку. Впровадження маркетингових ініціатив, таких як створення інтерактивного контенту, участь у виставках, онлайн-кампаніях та соціальних проєктах, допоможе зміцнити імідж компанії. Крім того, формування програм лояльності для постійних клієнтів дозволить не лише збільшити рівень повторних покупок, а й створити довіру та прихильність до бренду "BRUNI".

Таким чином, зосередження на інноваціях, розширенні асортименту, зміцненні партнерських відносин та активній маркетинговій діяльності забезпечить компанії "BRUNI" довгостроковий розвиток і лідерські позиції на ринку безкаркасних меблів.

1.3. Опис виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм» для вирішення проблеми компанії

Компанія "BRUNI" зіштовхнулася з викликами, характерними для сегменту безкаркасних меблів. Серед основних проблем виділяються висока конкуренція, необхідність диверсифікації продуктів і утримання клієнтської бази. Для вирішення цих завдань пропонується запустити нову лінію виробництва інноваційних безкаркасних меблів під брендом «НоуФрейм». Ця ініціатива дозволить "BRUNI" розширити асортимент продукції, задовольнити зростаючий попит на зручні, стильні й екологічні меблі, а також зайняти нові ринкові ніші.

Ідея та місія проєкту «виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм» олягає у створенні меблів, які поєднують комфорт, сучасний дизайн та екологічну відповідальність. Проєкт орієнтований на розробку меблів, що адаптуються до потреб користувачів, зберігаючи високу функціональність і доступну вартість. Використовуючи передові матеріали й технології, «НоуФрейм» прагне стати лідером у сегменті безкаркасних меблів.

Головною ціллю проєкту є не лише задоволення існуючого попиту, а й створення нових стандартів якості й дизайну, що допоможе зміцнити позиції компанії "BRUNI" на внутрішньому й міжнародному ринках.

Запуск додаткового виробництва безкаркасних меблів "НоуФрейм" може зіткнутися з низкою викликів (табл 2.1). Серед них - необхідність значних інвестицій для закупівлі високоякісних матеріалів та спеціального обладнання. Крім того, для успішного запуску виробництва потрібні глибокі знання технологій виробництва та досвід у налаштуванні обладнання. Не менш важливим є пошук надійних постачальників матеріалів та комплектуючих. Також, для забезпечення стабільного попиту на продукцію, компанії доведеться розробити ефективну маркетингову стратегію та забезпечити високу якість виробів, що відповідає всім необхідним стандартам.

Таблиця 2.1. Оцінка впливу факторів макросередовища

<i>Чинники маркетингового середовища</i>	<i>Максимальний вплив, 10 балів</i>
Соціально-демографічні: рівень стану соціальної сфери рівень народжуваності національний склад населення суспільні традиції і норми поведінки соціальна стабільність щільність населення	7 5 3 4 8 6
Економічні: рівень доходів населення рівень безробіття вплив валютних курсів попит – пропозиція запропонованих послуг	9 8 7 10
Екологічні: стан довкілля забезпеченість ресурсами кліматичні умови	5 8 4
Технологічні: рівень розвитку науки інноваційний рівень Рівень розвитку цифровізації Захист інтелектуальної власності	9 8 7 6
Політико-правові Наявність законодавчих актів	4

Джерело: розроблено автором

Соціально-демографічні фактори: соціальна стабільність, рівень життя та суспільні тенденції до комфорту та індивідуалізації позитивно впливають на попит на безкаркасні меблі. У великих містах, де щільність населення висока, може бути підвищений інтерес до компактних меблів.

Економічні фактори: рівень доходів та попит на ринку є найважливішими чинниками, оскільки високий дохід стимулює купівлю якісних меблів. Валютні коливання можуть впливати на вартість імпортованих матеріалів, а рівень безробіття визначає купівельну спроможність населення.

Екологічні фактори: зростання свідомого ставлення до екології серед споживачів впливає на вибір екологічних матеріалів для виробництва. Наявність ресурсів також є важливою умовою для забезпечення безперебійного виробництва.

Технологічні фактори: рівень наукових досліджень та інновацій сприяє впровадженню нових матеріалів і технологій, що можуть підвищити конкурентоспроможність продукції. Цифровізація допомагає розвивати онлайн-продажі та маркетингові кампанії.

Політико-правові фактори: законодавство регулює виробництво та продаж меблів, що може впливати на витрати та якість продукції.

Економічні умови (рівень доходів, попит-пропозиція) та технологічний розвиток мають найбільший вплив на виробництво безкаркасних меблів і визначають специфіку попиту та адаптацію бізнес-стратегії.

Таблиця 2.2. Оцінка впливу факторів мікросередовища

<i>Чинники мікро-маркетингового середовища</i>	<i>Кількісне значення</i>
Споживачі (цільові групи): кількість цільових груп кількість запитів кількісна оцінка потреби ступінь забезпеченості даною послугою	 5 7 70% 15%
Посередники: кількість посередників	 5
Постачальники: наявність ресурсів	 8

<i>Чинники мікро-маркетингового середовища</i>	<i>Кількісне значення</i>
кількість матеріальних ресурсів	3
Контактні аудиторії:	
органи самоврядування	8
ЗМІ	7
громадські організації	6

Джерело: розроблено автором

Споживачі (цільові групи): основні цільові групи це молодь, офісні працівники, сім'ї з дітьми, студенти та фрілансери. Вони виявляють високий інтерес до комфортних та мобільних меблів, особливо в умовах віддаленої роботи. Потенціал ринку становить 70%, але ступінь забезпеченості складає лише 15%, що вказує на низький рівень конкуренції та наявність можливостей для зростання.

Посередники: наразі є п'ять основних каналів дистрибуції, включаючи роздрібні магазини меблів, інтернет-магазини, дизайнерські студії та шоуруми, меблеві маркетплейси та партнерство з забудовниками або агентствами нерухомості. Є потенціал для розширення мережі, зокрема через інтернет-магазини, що дозволить залучити ширшу аудиторію.

Постачальники: забезпечення ресурсами стабільне, але асортимент матеріалів (тканини, кольори, форми) варто розширити для задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Це допоможе запропонувати більшу різноманітність продуктів і відповідати запитам на унікальний дизайн.

Контактні аудиторії: взаємодія з органами самоврядування є важливим аспектом для будь-якого бізнесу, адже дотримання нормативів і законодавчих вимог є основою для стабільної роботи компанії. Така співпраця може сприяти отриманню ліцензій, дозволів та іншої адміністративної підтримки, необхідної для розвитку виробництва. Крім того, партнерство з місцевими адміністраціями відкриває можливості для участі в соціальних програмах і проєктах, що зміцнює репутацію компанії.

Реклама через ЗМІ є ефективним інструментом для підвищення впізнаваності бренду. Інформування широкої аудиторії про інноваційність,

екологічність і функціональність продукції привертає увагу потенційних клієнтів, зокрема молоді, сімей і професіоналів у сфері дизайну. Співпраця з громадськими організаціями, особливо екологічними, дозволяє підкреслити відповідальність компанії перед суспільством і природою. Така взаємодія сприяє формуванню позитивного іміджу бренду як соціально відповідального та інноваційного бізнесу.

Вплив мікросередовища значний та сприятливий. Мікросередовище створює основу для конкурентоспроможності та стабільного зростання бізнесу. Для успішного розвитку компанії варто акцентувати увагу на постійному розширенні асортименту продукції, що дозволить задовольнити потреби ширшої аудиторії. Одночасно важливо залучати нових клієнтів через індивідуальні пропозиції, програми лояльності та акційні кампанії.

Зміцнення партнерських відносин із постачальниками, ритейлерами та дизайнерами допоможе не лише підвищити якість продукції, а й оптимізувати витрати. Крім того, регулярний аналіз ринку та адаптація до змін дозволять компанії оперативно реагувати на виклики, залишаючись лідером у своїй галузі. Інноваційний підхід до взаємодії з контактними аудиторіями сприятиме формуванню довготривалих відносин і закріпленню позицій бренду на ринку.

Таблиця 2.3 - Аналіз конкурентів

<i>Критерії оцінки</i>	<i>Оцінка конкурентів</i>	
	<i>конкурент 1 (Гербор)</i>	<i>конкурент 2 (Poparada)</i>
<i>Досвід роботи</i>	<i>Високий</i>	<i>Низький</i>
<i>Імідж</i>	<i>Значний</i>	<i>Не значний</i>
<i>Тенденції розвитку</i>	<i>Консервативні</i>	<i>Слідують за лідерами ринку</i>
<i>Потенціал розвитку</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
<i>Доля на ринку</i>	<i>Значна</i>	<i>Не значна</i>

Джерело: розроблено автором

Аналіз конкурентів (табл 2.3.) показує, що на ринку безкаркасних меблів в Україні присутні два основні конкуренти:

- конкурент 1 (Гербор) має значний досвід роботи, що свідчить про його здатність утримувати позиції на ринку протягом тривалого часу. Завдяки усталеному іміджу цей конкурент користується довірою серед клієнтів, що сприяє стабільному попиту на його продукцію. Однак консервативний підхід до розвитку обмежує інноваційний потенціал компанії. Це створює можливості для "BRUNI", яка орієнтується на інновації, впровадження екологічних рішень і адаптацію до сучасних запитів споживачів.

- конкурент 2 (Poragada) молодий учасник ринку з низьким рівнем досвіду, що ставить його в не вигідне становище порівняно з лідерами галузі. Попри це, компанія демонструє прагнення наслідувати найкращі практики лідерів, що може сприяти її поступовому зростанню. Однак відсутність власних унікальних пропозицій і недостатня довіра з боку клієнтів обмежують її потенціал для значного розширення частки ринку. Це створює додаткові переваги для "BRUNI", яка може акцентувати увагу на своїй надійності, інноваційності та якості продукту.

Додатковою перевагою для проєкту «НоуФрейм» є можливість використання інноваційних матеріалів та технологій у виробництві. Наприклад, застосування сучасних екологічних наповнювачів та тканин із перероблених матеріалів дозволить компанії виділитися серед конкурентів. Такий підхід не тільки задовольнить попит на еко-продукцію, а й сприятиме зміцненню іміджу «BRUNI» як соціально відповідального бренду, орієнтованого на сталий розвиток.

Окрім цього, розробка обмежених колекцій меблів або сезонних пропозицій може допомогти компанії розширити цільову аудиторію та підвищити інтерес до продукції. Користувачі все більше цінують унікальні рішення, які можна адаптувати до індивідуальних потреб, і такі ініціативи можуть стати важливим маркетинговим інструментом для залучення нових клієнтів.

Варто також звернути увагу на підвищення цифровізації процесів у проєкті «НоуФрейм». Використання програмного забезпечення для 3D-візуалізації та моделювання меблів дозволить клієнтам створювати індивідуальні дизайни безпосередньо на онлайн-платформі. Це забезпечить більш персоналізований підхід до покупців, зміцнить лояльність до бренду та створить нові можливості для зростання. Таким чином, проєкт «НоуФрейм» не лише відповідає сучасним вимогам ринку, а й закладає основи для довгострокового розвитку компанії «BRUNI».

Висновки до розділу 2

Компанія "BRUNI" має значний потенціал для закріплення своїх позицій у сегменті безкаркасних меблів завдяки поєднанню інноваційності, високої якості та орієнтації на екологічність. Організаційна структура компанії забезпечує ефективне управління процесами, інтеграцію сучасних підходів до виробництва та швидку адаптацію до змін ринкових умов, що сприяє її сталому розвитку.

Аналіз викликів та можливостей показав, що компанія має значні перспективи для зростання, попри високу конкуренцію та ризики, пов'язані зі змінами цін на сировину. Розширення асортименту, вихід на міжнародні ринки та позиціонування як екологічного бренду є ключовими напрямками для реалізації стратегічних цілей.

Реалізація проєкту «НоуФрейм» дозволить "BRUNI" не лише задовольнити поточний попит на сучасні, комфортні та екологічні меблі, але й посилити свої позиції на ринку. Інноваційний підхід до виробництва, орієнтація на клієнта та ефективне використання маркетингових стратегій сприятимуть зміцненню бренду та розширенню його впливу на нові сегменти.

Використання екологічних матеріалів у новій лінійці меблів не лише відповідатиме сучасним тенденціям ринку, а й покращить імідж бренду як соціально відповідального. Це стане конкурентною перевагою, особливо на міжнародних ринках, де екологічна складова є важливим критерієм вибору.

Таким чином, завдяки стратегічному підходу до планування, аналізу ризиків і можливостей, а також орієнтації на інноваційність, компанія «BRUNI» зможе не лише задовольнити потреби своєї аудиторії, а й закріпити статус інноваційного лідера у сегменті безкаркасних меблів, створюючи додаткові можливості для сталого зростання.

РОЗДІЛ 3.
ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА
БЕЗКАРКАСНИХ МЕБЛІВ «НОУФРЕЙМ»

3.1. Цілі проєкту, план виконання та терміни проєкту, бюджет проєкту

Ціль проєкту – розширення частини ринку яку займає компанія BRUNI в Україні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії досягнення цілей проєкту

<i>№</i>	<i>Ціль</i>	<i>Критерій</i>
1	Отримання прибутку	Не менш ніж 100 тис. грн. у місяць не пізніше ніж через пів року після закриття проєкту.
2	Здобуття замовлень	Не менш ніж 20 модульних диванів та 60 крісел-мішків у місяць не пізніше ніж через півроку після закриття проєкту.

Джерело: розроблено автором

Обмеження проєкту:

- термін виконання – 10 місяців, допустима похибка 2 тижні;
- термін оплати кредиту – 5 років;
- бюджет – 1,4 млн. грн.

Кінцевий результат проєкту – Повністю робоче та обладнане виробництво безкаркасних меблів «НоуФрейм».

Таблиця 3.2 – Високорівневі вимоги до кінцевого результату проєкту, «НоуФрейм»

<i>№ з/п</i>	<i>Назва вимоги</i>
1	Арендоване приміщення із зручною розв'язкою шляхів та площею не менше 100 кв.м. під виробництво та офіс
2	4 Швейні машини
3	2 Парові праски

<i>№ з/п</i>	<i>Назва вимоги</i>
4	1 Комп'ютер
5	1 Кронштейн
6	1 Письмовий стіл
7	1 Журнальний столик
8	1 Стелаж
9	10 Стільців
10	Розкрійний стіл
11	Прасувальний стіл
12	Освітлення
13	Вентиляція
14	Вантажний автомобіль/ договір з логістичною компанією
15	Програмне забезпечення
16	Документація
17	Інформаційне забезпечення
18	Пожежна і охоронна системи
19	Розробка дизайну нового типу безкаркасних меблів
20	Визначення матеріалу для нового типу безкаркасних меблів
21	Визначення необхідних параметрів обладнання
22	Визначення структури нового підрозділу
23	Імплементация нового підрозділу у існуюче підприємство

Джерело: розроблено автором

Будь який проєкт на стадії розробки проходить кілька важливих етапів, кожен з яких має свій специфічний зміст та завдання. Це забезпечує чітку структуру роботи і допомагає досягти успішної реалізації цілей проєкту. Будь який проєкт на стадії розробки має пройти такі етапи роботи як:

- генерація ідей – на цьому етапі проводяться маркетингові дослідження, аналіз ринку та внутрішні дослідження для формування ідей, які відповідають попиту та можливостям компанії;

- відбір ідей – на цьому етапі ідеї оцінюються на життєздатність, відповідність цілям компанії, ринковий потенціал та технічні можливості. Це допомагає відібрати найперспективніші з них для подальшої реалізації;
- організація процесів з виконання проектних робіт – на цьому етапі здійснюється розподіл обов’язків між членами команди, пошук необхідних ресурсів, побудова організаційної структури, створення календарного графіку виконання робіт та графіку руху ресурсів;
- реалізація проекту – цей етап включає видання завдань співробітникам, організацію навчання персоналу, проведення проектних заходів, контроль процесу реалізації та оцінку досягнутих результатів;
- контроль та оцінка результатів роботи – цей етап передбачає виявлення слабких сторін проекту та оцінку його доцільності для впровадження в постійне застосування;
- масштабування – на заключному етапі розробляються маркетингові та growth–стратегії, підтримка та покращення проекту для забезпечення його сталого розвитку.

Зміст робіт на кожному етапі проекту представлений в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи та зміст робіт проекту (програми), що розробляється

<i>Етапи роботи</i>	<i>Код, назва (зміст робіт)</i>
1 етап Генерація ідей	1.1 Маркетингові дослідження 1.2 Аналіз конкурентів (аналіз ринку) 1.3 Внутрішні дослідження
2 етап Відбір ідей	2.1 Оцінка життєздатності та відповідності цілям компанії 2.2 Оцінка ринкового потенціалу 2.3 Оцінки технічних можливостей
3 етап Організація процесів з виконання проектних робіт	3.1. Розподіл проектних робіт між працівниками проекту. 3.2. Пошук даного виду ресурсів. 3.3. Побудова організаційної структури проекту 3.4. Розробка календарного графіку виконання робіт 3.5. Видання завдань персоналу 3.6. Розробка календарного графіка руху ресурсів

Таблиця 3.3 – Етапи та зміст робіт проекту (програми), що розробляється

Етапи роботи	Код, назва (зміст робіт)
4 етап Реалізація проекту	4.1. Видання завдань співробітникам проекту 4.2. Організація навчання персоналу 4.3. Апробація та проведення проектних заходів 4.4. Контроль процесу реалізації проекту 4.5. Оцінка процесу реалізації проекту
5 етап Контроль та оцінка результатів роботи	5.1. Виявлення слабких сторін 5.2. Оцінка та обґрунтування доцільності впровадження в постійне застосування
6 етап Масштабування	6.1 Маркетинг стратегії 6.2 Growth стратегії. 6.3 Підтримка та покращення

Джерело: розроблено автором

Для успішної реалізації проекту «НоуФрейм» важливо створити ефективну команду фахівців з різних сфер. Використання різних каналів пошуку кадрів та створення привабливих умов праці сприятимуть формуванню мотивованої, компетентної команди, здатної досягати високих результатів. Інтеграція цих елементів дозволить забезпечити сильну базу для ефективного розвитку виробництва безкаркасних меблів.

Орієнтовне календарне планування проекту «НоуФрейм» включає визначення часових рамок для кожного етапу та завдання, що забезпечує своєчасне виконання всіх процесів і ефективне використання ресурсів. Прогнозована загальна тривалість проекту 203 днів та загальна вартість проекту 1 318 128,00 грн. Орієнтовне календарне планування проекту представлено в Таблиці 3.3, Додаток А.

Діаграма Ганта (див. Рис. 3.1; Рис. 3.2; Рис. 3.3, Рис. 3.4 та Рис. 3.5, Додаток Б) є зручним інструментом для візуалізації календарного плану проекту «НоуФрейм». Вона наочно показує послідовність завдань, їхню тривалість та взаємозв'язок між ними. Це дозволяє чітко визначити часові межі для кожного етапу та завдання, а також виділити критичний шлях проекту –

сукупність завдань, які мають найбільший вплив на загальний термін реалізації проєкту. Завдяки діаграмі Ганта команда може:

- контролювати своєчасність виконання завдань;
- оцінювати прогрес на кожному етапі;
- ідентифікувати вузькі місця в процесі реалізації;
- швидко реагувати на можливі затримки.

Діаграма Ганта включає такі основні компоненти:

- часова шкала: горизонтальна лінія, що позначає часові проміжки для всіх етапів проєкту (дні, тижні, місяці), дозволяючи бачити загальний період виконання.

- список завдань: вертикальний перелік із детальним розподілом конкретних завдань або ключових етапів проєкту.

- тривалість завдань: горизонтальні смуги, що відображають тривалість кожного завдання; їхня довжина показує, скільки часу відведено для виконання конкретного завдання.

- взаємозв'язки між завданнями: стрілки чи лінії, що демонструють послідовність і залежність між завданнями, коли, наприклад, одне завдання необхідно завершити, перш ніж починати інше.

Діаграми Ганта активно застосовуються для управління проєктами в таких сферах, як інформаційні технології, будівництво, виробництво та маркетинг. Їх створюють за допомогою спеціалізованих інструментів, наприклад, Microsoft Project, Trello, Asana та інших програм для планування та контролю за проєктами. У цьому випадку діаграма Ганта була розроблена автором у Microsoft Project для наочного відображення термінів і залежностей завдань.

Таким чином, діаграма Ганта слугує важливим засобом для ефективного планування та управління, що дозволяє команді узгоджувати дії й досягати цілей у встановлені строки.

Додаткові аспекти планування та моніторингу виконання проєкту включають інтеграцію інструментів для автоматизації процесів і забезпечення

прозорості роботи команди. Використання платформ, таких як Trello або Asana, дозволяє не лише слідкувати за виконанням завдань, а й забезпечує зручний обмін інформацією між учасниками проєкту. Це сприяє зменшенню часу на обробку даних та ухвалення рішень.

Також важливим є запровадження системи управління ризиками. Визначення можливих загроз та розробка заходів для їх усунення дозволяє зменшити вплив несприятливих факторів на проєкт. Ризики можуть включати затримки постачання обладнання, неочікуване зростання цін на матеріали чи брак кваліфікованого персоналу. Створення матриці ризиків допомагає ідентифікувати пріоритети у роботі з потенційними проблемами.

Окрему увагу слід приділити залученню кінцевих споживачів на етапах розробки та тестування продукції. Проведення опитувань, фокус-груп або бета-тестування дозволяє краще зрозуміти потреби аудиторії та внести необхідні корективи до плану проєкту. Це сприяє не лише створенню продукту, який відповідатиме очікуванням споживачів, але й підвищенню лояльності до бренду «BRUNI».

Таким чином, застосування сучасних інструментів управління, системи контролю ризиків та інтеграція клієнтського зворотного зв'язку забезпечують комплексний підхід до реалізації проєкту «НоуФрейм». Ці заходи сприяють підвищенню ефективності роботи команди, зменшенню ризиків і досягненню стратегічних цілей у встановлені терміни.

3.2 Команда проєкту, стейкхолдери проєкту, етичний кодекс (цінності), принципи (Agile–маніфест), правила роботи та план комунікацій в проєкті

Для реалізації проєкту «НоуФрейм» необхідна команда висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують ефективне управління та реалізацію кожного етапу проєкту. До команди належать:

1. «Менеджер проєкту». У проєкті «НоуФрейм» «менеджер» має роль Product Owner, відповідає за формування та управління Product Backlog,

структурує та пріоритизує задачі, щоб досягти стратегічних цілей. Його завдання включають оптимізацію ефективності команди, забезпечення прозорості завдань і регулярне оновлення пріоритетів для команди.

2. Юрист як член команди розробки забезпечує юридичний супровід, укладає договори, представляє проєкт у переговорах з державними органами та стежить за відповідністю нормативно–правовим вимогам.

3. Бухгалтер/фінансист як член команди розробки відповідає за фінансовий контроль та аналіз бюджету, а також супровід усіх фінансових операцій, пов'язаних із проєктом.

4. Маркетолог як член команди розробки проводить аналіз ринку, визначає цільову аудиторію, займається рекламним супроводом та розробляє асортимент продукції. Також виконує функції Скрам Майстра, сприяючи розумінню та впровадженню гнучких підходів управління. Його роль полягає в координації Скрам–нарад, допомозі команді з плануванням продукту та підтримці ефективного управління беклогом.

5. Інженер як член команди розробки виконує технічний супровід проєкту, відповідає за контроль виробничих процесів та впровадження необхідних технологій на всіх етапах виробництва.

6. Швея-технолог як член команди розробки забезпечує технологічний процес виготовлення меблів, контролює якість використовуваних матеріалів та відповідає за якість зшивання й збірки продукції.

7. Інженер з техніки безпеки як член команди розробки стежить за дотриманням стандартів безпеки на виробництві, проводить регулярні інструктажі для працівників та контролює виконання правил безпеки на всіх ділянках виробництва.

Критерії оцінки дозволяють детально проаналізувати основних стейкхолдерів проєкту «НоуФрейм», таких як Епіцентр, JYSK та ІКЕА. Таблиця 3.5 демонструє порівняння цих стейкхолдерів.

Таблиця 3.5 – Ситуаційна оцінка стейкхолдерів

Критерії оцінки	Оцінка стейкхолдерів		
	стейкхолдер 1 (Епіцентр)	стейкхолдер 2 (JYSK)	стейкхолдер 3 (IKEA)
Досвід роботи	Значний	Значний	Середній
Імідж	Середній	Значний	Значний
Тенденції розвитку	Стабільність	Зріст	Зріст
Потенціал розвитку	Середній	Високий	Високий

Джерело: розроблено автором

Кожен із них має свій рівень досвіду, іміджу, тенденцій розвитку та потенціалу:

- Епіцентр характеризується значним досвідом роботи та середнім іміджем, при цьому демонструє стабільність у розвитку та середній потенціал для подальшого зростання.
- JYSK має значний досвід і високий імідж, а також показує тенденцію до зростання та високий потенціал для розвитку.
- IKEA володіє середнім досвідом, але високим іміджем і потенціалом для зростання, що робить її перспективним партнером.

Швидка ідентифікація та глибоке розуміння потреб, очікувань і впливу основних стейкхолдерів, таких як Епіцентр, JYSK та IKEA, а також інших зацікавлених сторін – клієнтів, постачальників, партнерів, органів самоврядування та громадських організацій – є ключовим фактором для успішного розвитку проєкту «НоуФрейм». Правильно розроблені стратегії взаємодії з кожним із цих стейкхолдерів сприятимуть підвищенню якості послуг, зміцненню партнерських відносин і підвищенню ділової репутації компанії. Це, у свою чергу, забезпечить стабільне зростання та створить вагомні конкурентні переваги на ринку.

Етичний кодекс в бізнесі є набором цінностей і принципів, що визначають етичну поведінку команди та встановлюють високі стандарти

взаємодії з клієнтами і партнерами. Кодекс забезпечує прозорість, відповідальність та чесність на всіх етапах роботи над проектом, сприяючи довірі як всередині команди, так і ззовні.

Основою етичного кодексу є наступні принципи Agile–маніфесту [9]:

- люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти, де взаємодія між командою та замовником є пріоритетом;
- робочий продукт цінніший за документацію, тобто важливо сфокусуватися на результатах, а не на формальностях;
- співпраця із замовником важливіша за дотримання контракту, адже замовник залишається партнером у кожному етапі проекту;
- готовність до змін перевершує суворе дотримання плану, тому гнучкість дозволяє реагувати на нові вимоги та адаптуватися до ситуацій, що змінюються [16].

Додатково, у скрам–команді «НоуФрейм» важливі 12 принципів Agile, які керують нашою роботою:

- пріоритет клієнта, що передбачає максимальне задоволення потреб клієнта за рахунок своєчасної реалізації та регулярних оновлень продукту;
- готовність до змін, оскільки навіть на завершальних етапах команда зберігає позитивне ставлення до змін, що підвищує конкурентоспроможність;
- часті релізи, які забезпечують регулярний випуск працюючих версій продукту для збереження темпу розвитку;
- щоденна співпраця з бізнесом, завдяки якій спільна робота розробників і бізнес–команди забезпечує узгодженість у всіх аспектах проекту;
- мотивація команди, яка передбачає створення підтримуючого середовища та довіру до фахівців, щоб вони могли працювати на максимум;
- особисте спілкування, яке є основним способом передачі інформації для досягнення ефективності;

- робочий продукт як показник успіху, оскільки функціонуючий продукт вважається головним індикатором прогресу;
- постійний ритм роботи, що забезпечує сталу продуктивність протягом усього проекту;
- технічна досконалість, яка передбачає увагу до якості дизайну і технічних рішень для підвищення гнучкості;
- простота, що означає мінімізацію зайвої роботи, щоб зосередитися на важливих завданнях;
- самоорганізація команди, завдяки якій найкращі рішення та вимоги формуються всередині самоорганізованої команди;
- безперервне вдосконалення, де команда регулярно аналізує процеси та вдосконалює методи роботи.
- З огляду на ці принципи, можна вивести такі ключові цінності:
- взаєморозуміння та повага до співробітників, де кожен член команди цінує думки та ідеї своїх колег;
- спільна відповідальність, яка означає, що кожен учасник команди відповідає за результат незалежно від своєї ролі;
- адаптивність до змін, адже команда сприймає зміни як можливість покращення та ефективного досягнення цілей.

Комунікаційний план в «НоуФрейм» повинен бути спрямований на організацію прозорого та ефективного обміну інформацією між членами команди та замовником, що дозволяє узгоджувати дії й оперативно реагувати на нові виклики.

Ефективна комунікація є ключовим фактором успіху будь-якого проекту. Для забезпечення своєчасного обміну інформацією та координації дій між усіма учасниками проекту канали комунікації, які наведені у табл. 3.6.

Регулярні зустрічі та обговорення є невід'ємною частиною проекту. Вони дозволяють оцінювати прогрес, виявляти потенційні проблеми та приймати обґрунтовані рішення. Розклад і формат таких зустрічей наведено у Таблиці 3.7.

Таблиця 3.6 – Опис каналів комунікації в проєкті

Назва	Мета використання	Підключення
Електронна пошта	Основний інструмент для офіційного спілкування з партнерами та клієнтами..	Корпоративна пошта з доменом @bruni.com з індивідуальними ящиками для кожного.
MURAL	Віртуальна дошка для спільних ідей, планування та візуалізації проєкту.	Спільний доступ до дошки для всієї команди.
Zoom	Онлайн-кімната для зустрічей, презентацій та обговорень.	Постійне посилення на конференцію для швидкого доступу.

Таблиця 3.7 – Опис проведення зустрічей в проєкті

Назва	Ціль	Періодичність	Канал ком.
Щоденний брифінг	Швидка синхронізація і планування дня.	Щодня, 20 хвилин	Mural
Місячний звіт	Підбиття підсумків, аналіз результатів та коригування планів.	Що місяця, 5 години	Zoom / офлайн зустріч
Ретроспектива спринту	Аналіз результатів минулого періоду з метою виявлення сильних сторін, слабких місць та визначення шляхів вдосконалення процесів.	Що місяця, 4 години	Zoom / офлайн зустріч
Планування спринту	Визначення пріоритетів та розподіл завдань.	Що місяця, 8 години	Zoom / офлайн зустріч

Джерело: розроблено автором

Додаткові аспекти, що враховуються в проєкті «НоуФрейм», стосуються мотивації членів команди. Забезпечення комфортних умов праці, конкурентоспроможної заробітної плати та можливостей для професійного розвитку є важливими факторами для підтримки високої продуктивності. Крім того, регулярне залучення членів команди до процесу ухвалення рішень сприяє їх залученості та почуттю власної важливості для успіху проєкту.

Особливу увагу слід приділити побудові довірчих відносин із замовниками та партнерами. Це включає своєчасне інформування їх про хід реалізації проєкту, демонстрацію досягнутих результатів і врахування їхніх

побажань і зауважень. Впровадження регулярних опитувань задоволеності замовників допоможе виявити можливі проблеми на ранніх етапах і оперативно їх вирішити.

Для підвищення ефективності комунікаційного плану доцільно впровадити автоматизовані інструменти відстеження прогресу, такі як Jira чи Trello. Вони дозволяють не лише оптимізувати управління завданнями, а й знижують ризик інформаційних затримок між учасниками команди. Крім того, прозорість процесів і зручність доступу до інформації підвищують довіру між усіма зацікавленими сторонами, що є важливим елементом успіху проєкту.

3.3. Перспективи імплементації проєкту «Створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»

Перспективи впровадження проєкту «Створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»» виглядають досить обмеженими, оскільки орієнтовна вартість реалізації, розрахована за традиційними методами, становить 1 318 128,00 грн. Для успішного виконання проєкту потрібне ресурсне забезпечення, зокрема людські ресурси, наведені в Таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Людські ресурси

<i>№</i>	<i>Назва ресурсу</i>	<i>Оцінка вартості*</i>
T1	Менеджер	100 000 грн
T2	Юрист	240,00 грн/год
T3	Бухгалтер/фінансист	180,00 грн/год.
T4	Маркетолог	220,00 грн/год
T5	Швея технолог	250,00грн/год
T6	Інженер	180,00 грн/год
T7	Інженер з техніки безпеки	180,00 грн/год
Б1	Будівельна бригада	120,00 грн/год
Б2	Веб розробник	50,00 грн/год

Джерело: розроблено автором

Для успішного виконання проєкту потрібне ресурсне забезпечення, включаючи матеріальні ресурси, представлені в Таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Матеріальні ресурси

<i>№</i>	<i>Назва ресурсу</i>	<i>Оцінка кількості</i>	<i>Оцінка вартості*</i>
M1	Швейні машини	4	80 тис. грн.
M2	Парові праски	2	8 тис. грн.
M3	Робочий стіл	2	4 тис. грн.
M4	Інструменти	–	5 тис. грн.
M5	Сировина	–	45 тис. грн.
M6	Будматеріали	–	150 тис. грн.
M7	Програмне забезпечення	2	40 тис. грн.
M8	Оргтехніка	–	35 тис. грн.
M9	Мебель	–	70 тис. грн.
	Разом:		437 тис.грн

Джерело: розроблено автором

* – вартості ресурсів, наведені у Таблицях 3.8 та 3.9, є орієнтовними та можуть змінюватися в процесі реалізації проєкту в залежності від різних факторів, таких як інфляція, зміна цін на сировину, непередбачені витрати тощо.

Ресурсне забезпечення є одним із найважливіших факторів успішної реалізації проєкту «НоуФрейм». Ретельне планування та управління людськими, матеріальними, технічними та фінансовими ресурсами забезпечить ефективність на кожному етапі проєкту. Крім того, правильна координація ресурсів допоможе уникнути перевитрат та забезпечити безперервність процесів, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей проєкту.

Людські ресурси відіграють ключову роль у реалізації проєкту, адже забезпечення необхідного персоналу – від менеджера проєкту до

спеціалізованих працівників, таких як швеї, інженери та юристи – дозволяє якісно виконувати всі завдання, забезпечуючи ефективне управління та професійну підтримку на кожному етапі. Залучення кваліфікованих фахівців забезпечує високий рівень виконання робіт і дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов або технологічних вимог. Наявність мотивованої команди також підвищує загальну продуктивність і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Матеріальні ресурси, в свою чергу, є основою для безперебійної роботи виробництва. Наявність необхідного обладнання, інструментів, сировини та будматеріалів забезпечує можливість не тільки запустити виробничий процес, але й підтримувати його стабільність, що сприяє досягненню цілей проєкту. Крім того, своєчасне оновлення обладнання та оптимізація використання матеріалів дозволяють мінімізувати витрати та підвищити ефективність виробничих процесів. Забезпечення запасів ресурсів також є важливим для уникнення затримок у виробництві.

Забезпечення своєчасного та повного доступу до необхідних ресурсів дозволить виконати всі завдання проєкту вчасно та в рамках визначеного бюджету. Це сприяє досягненню поставлених цілей, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність проєкту «НоуФрейм». Постійний моніторинг доступності та використання ресурсів допоможе швидко реагувати на можливі проблеми, забезпечуючи гнучкість та адаптивність під час реалізації проєкту.

Економічна ефективність проєкту «НоуФрейм» оцінюється за допомогою методу чистої теперішньої вартості (NPV). Цей метод дозволяє врахувати часову вартість грошей та оцінити прибутковість проєкту з урахуванням початкових інвестицій та очікуваних грошових потоків.

Для розрахунку NPV необхідно визначити такі параметри:

- інвестиції: 1 400 000,00 грн. (загальні витрати на проєкт);

- очікувані грошові потоки: Збуті продукції (перший рік 100 000,00грн/міс, наступні роки 500 000,00 грн/міс). + Економія енерговитрат завдяки новітньому обладнанню на 10% (приблизно 10 000,00 грн. на місяць);
- очікуванні витрати на рік: зарплата 200 000,00 грн.+ енерговитрати 800 000,00 грн. + закупівля сировини 800 000,00;
- ставка дисконтування: 10% (середньозважена вартість капіталу);
- термін життя проєкту: 5 років.

Таблиця 3.10 – Розрахунок NPV

рік	К диск	доходи		Витрати		NVP
		фактичні	приведені	фактичні	приведені	
0	1	–	–	1 400 000	1 400 000	–1 400 000
1	0.91	1 320 000	1 200 000	1 800 000	1 636 360	–436 360
2	0.83	6 120 000	5 063 648	1 800 000	1 487 520	3 576 128
3	0.75	6 120 000	4 599 756	1 800 000	1 352 340	3 247 416
4	0.68	6 120 000	4 188 360	1 800 000	1 229 400	2 958 960
Всього	X	19 680 000	15 051 764	8 600 000	7 105 620	7 946 144

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку значень у Таблиці 3.10 використовується формула для приведення доходів і витрат за допомогою коефіцієнта дисконтування (К диск) та формула для чистої теперішньої вартості (NPV).

Коефіцієнт дисконтування (К диск) розраховується за формулою:

$$K_{\text{диск}} = \frac{1}{(1 + r)^n}$$

Де r – ставка дисконтування (у нашому випадку 10%, або 0.10), n – рік, для якого обчислюється значення.

Приведені доходи та витрати обчислюються за формулою:

Приведене значення = Фактичне значення × Кдиск

NPV кожного року обчислюється як різниця між приведеними доходами і приведеними витратами.

За розрахунками, чиста теперішня вартість (NPV) проєкту «НоуФрейм» становить 7 946 144,00 грн., що вказує на його високу економічну ефективність. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт здатний генерувати прибуток, перевищуючи початкові інвестиції, і є фінансово привабливим для інвесторів. Це робить «НоуФрейм» перспективним напрямом для вкладень, оскільки очікувані грошові потоки значно перевищують витрати, забезпечуючи стабільний фінансовий дохід.

Висновки до розділу 3

Проєкт «НоуФрейм» спрямований на створення інноваційного підрозділу з виробництва безкаркасних меблів, що відповідають сучасним вимогам ринку. Його реалізація забезпечує не лише розширення виробничих можливостей компанії BRUNI, але й сприяє адаптації до сучасних тенденцій меблевого ринку, який активно розвивається у бік екологічності, мобільності та естетичної привабливості продукції.

Розроблений бізнес-план деталізує всі ключові аспекти реалізації проєкту, включаючи:

- створення команди фахівців, які забезпечують високий рівень управління та впровадження інноваційних підходів;
- ретельне планування ресурсного забезпечення, що охоплює фінансові, матеріальні та людські ресурси;
- використання сучасного обладнання та передових технологій для забезпечення якості продукції.

Фінансовий аналіз демонструє значний потенціал економічної доцільності проєкту. За результатами розрахунків чистої теперішньої вартості (NPV), яка становить 7 946 144,00 грн, можна стверджувати, що проєкт є економічно вигідним і привабливим для інвесторів. Очікується, що інвестиції

окупляться протягом п'яти років, а прибутки значно перевищать початкові вкладення.

Гнучке управління проектом, засноване на принципах Agile, дає змогу забезпечити ефективну співпрацю між усіма учасниками, швидку адаптацію до змін та своєчасне виконання всіх завдань. Agile-методологія акцентує увагу на гнучкості, прозорості процесів та залученості команди, що є ключовими факторами успіху [13].

Додатково, інтеграція інноваційних підходів у виробництво сприяє:

- зменшенню витрат завдяки оптимізації використання ресурсів;
- забезпеченню екологічності продукції, що відповідає світовим стандартам сталого розвитку;
- розширенню асортименту продукції, орієнтованої на різні категорії споживачів.

Підсумовуючи, реалізація проекту «НоуФрейм» є економічно доцільною, соціально значущою та стратегічно важливою ініціативою, яка забезпечить розвиток компанії BRUNI, зміцнення її позицій на ринку та створення нових можливостей для сталого зростання. Цей проект демонструє потенціал для значного впливу як на внутрішній ринок меблів, так і на міжнародному рівні, завдяки високій якості, інноваційному підходу та орієнтації на сучасні тренди.

ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи було проведено дослідження впровадження гнучкого управління бізнес-проектом на прикладі створення виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм». Основна увага приділялася використанню методології Agile та фреймворку Scrum, які є інструментами адаптивного та ефективного управління проектами.

У роботі детально охарактеризовано компанію «BRUNI», її місію, цілі, організаційну структуру та основні бізнес-процеси. Проведений аналіз показав, що компанія має значний потенціал для розвитку, однак стикається з низкою викликів, серед яких висока конкуренція, зростання цін на матеріали та необхідність впровадження інноваційних рішень. Запропонований проєкт «НоуФрейм» спрямований на зміцнення позицій компанії на ринку, диверсифікацію продуктового портфеля та підвищення впізнаваності бренду.

Проект включає детальне планування етапів реалізації, управління ресурсами, комунікаціями та контроль виконання завдань. Запропоновано конкретні інструменти для моніторингу процесів, зокрема використання Jira та Confluence, які забезпечують прозорість і ефективність роботи команди. Окрему увагу приділено формуванню команди, її взаємодії та мотивації. Визначено ключові ролі в команді: Product Owner, Scrum Master та члени розробницької групи, які спільно відповідають за успішну реалізацію проєкту.

Також розглянуто питання планування бюджету та оцінки ризиків. Виявлено, що інвестування у сучасне обладнання, екологічні матеріали та маркетингову стратегію є важливими складовими досягнення успіху. Досліджено специфіку зовнішнього середовища, що впливає на діяльність компанії, і розроблено рекомендації для ефективного використання ринкових можливостей, таких як вихід на міжнародні ринки та співпраця з дизайнерами інтер'єру.

Дослідження довело, що впровадження Scrum-фреймворку дозволяє оптимізувати процеси управління проектом завдяки ітеративному підходу, чіткій структурі та гнучкості в реагуванні на зміни. Систематичне

використання спринтів сприяє досягненню конкретних цілей, мінімізує ризики та забезпечує високу якість кінцевого продукту. Постійний моніторинг і внесення коректив у процесі реалізації проєкту дозволяють уникнути помилок і затримок.

Успішне впровадження інноваційного проєкту вимагає гармонійного поєднання сучасних технологій, адаптивного підходу до управління та ефективної командної роботи. Методологія Agile та фреймворк Scrum, використані в дослідженні, показали себе як надійні інструменти для досягнення стратегічних цілей бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та розвитку бренду.

Загалом, реалізація проєкту «НоуФрейм» сприятиме не лише зміцненню позицій компанії «BRUNI» на ринку, але й створенню нових стандартів у сфері виробництва безкаркасних меблів. Це підкреслює важливість інноваційного підходу до управління, який відповідає сучасним викликам і відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цілі сталого розвитку. UNDP. Електронний ресурс. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/clean-water-and-sanitation>
2. Марина Мельник. Успішне впровадження Agile-практики в роздрібній торгівлі. CASES. Електронний ресурс. URL: <https://cases.media/case/uspishne-vprovadzhennya-agile-praktiki-v-rozdribnii-torgivli>
3. The Investopedia Team. Macro Environment: What It Means in Economics, and Key Factors. Investopedia. Електронний ресурс. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp> (date of access: 15.06.2024).
4. What is scrum master? // The Home of Scrum! Електронний ресурс. URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master>
5. Debugging teams with the Lencioni Model // Addy Osmani Engineering leader and senior thinker – URL: <https://addyosmani.com/blog/debugging-teams-lencioni/>
6. Гнучка методологія | Найкраща практика у 2024 році - AhaSlides Електронний ресурс. URL: <https://ahaslides.com/uk/project-management/agile-methodology/>
7. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. Електронний ресурс. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
8. Історія компанії BRUNI. Електронний ресурс. URL: <https://bruni.ua/uk-ua/about-us>
9. Agile Manifesto. Основні принципи Agile-маніфесту. Електронний ресурс. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>
10. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1440-menedzhment-orhanizatsii>

11. Горковець, Д. О. Балдик. Управління ресурсами в ІТ проєктах. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ: Університет "КРОК", 2023. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1635>
12. Грант на власну справу // Дія. Електронний ресурс. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>
13. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/529-praktychni-aspekty-reinzhyrynihu-biznesprotsesiv>
14. Лофлер М. Ретроспектива в Agile. Перевірені методи та інноваційні підходи : навч. посіб., 2020. 336 с.
15. Кодекс етики. Як правильно підійти до його розробки? [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/finance/articles/2021/code-ofethics.html>
16. Agile Alliance Corporate Member [Електронний ресурс]. URL: <https://certiprof.com/pages/agile-alliance>
17. Програмне забезпечення для відстеження завдань – Jira [Електронний ресурс]. URL: <https://www.atlassian.com/ru/software/jira>
18. Оцінка завдань у Story Points для великих та молодих команд розробки [Електронний ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/company/koshelek/blog/590875/>
19. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. Електронний ресурс КРОК. URL:

- <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalniposibniki/1440-menedzhment-orhanizatsii>
- 20.Андерсон Д. Kanban: Практичне керівництво для організацій, що постійно змінюються / Д. Андерсон. – Пер. з англ. – Київ: Діалектика, 2012. – 320 с.
- 21.Гуторов О.І. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник / О.І. Гуторов; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва – Харків: ХНАУ, 2017. 272 с.
- 22.Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Організація та методологія наукових досліджень: навч. посіб. Харків: Право, 2017. - 448 с. 7. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalniposibniki/529-praktychniaspekty-reinzhyrynhu-biznesprotsesiv>
- 23.ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Електронний ресурс. URL: http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/3659_3008-2015.PDF.
- 24.Орлова-Курилова О. В., Держак Н. О., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г. Моделювання життєвого циклу інноваційного проєкту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. Агросвіт. 2021. № 18. С. 36–43. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.18.36
- 25.Рач В.А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. Київ «К.І.С.», 2010. - 276 с. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalniposibniki/901-upravlinnia-proektamy-praktychni-aspekty-realizatsiistratehii-rehionalnoho-rozvytku>
- 26.Нnatenko, I., Kuksa, I., Naumenko, I., Baldyk, D., & Rubezhanska, V. (2020). INFRASTRUCTURE OF INNOVATION ENTERPRISE: FEATURES OF

FORMATION AND REGULATION IN MODERN MARKET CONDITIONS. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(1), 97-104.

27. Baldyk D., Chukurna O., Tkacheva N., Strategic approaches to pricing in digital economy // Katowice School of Technology. w Katowicach, 2020. str. 21-36.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Календарне планування проєкту

Рівень				Назва задачі	Оцінка тривалості Дн.	Ресурси	Оцінка вартості грн
№1	№2	№3	№4				
1				Відкриття виробництва безкаркасних меблів «НоуФрейм»	203		1 318 128,00
	1.1			Фаза ініціації	25		104 032,00
		1.1.1		Аналіз ринку	6	T4	10 560,00
		1.1.2		Пошук фінансування	4	T3/ T4	12 800,00
		1.1.3		Розробка бізнес-плану	4	T3/ T4/ T5/ T6	19 392,00
		1.1.4		Визначення учасників проєкту	4	T1	
		1.1.5		Формування команди проєкту	10	T1	
		1.1.6		Пошук приміщення	15	T6/ T5/ T2	61 280,00
	1.2			Планування	10	T3/ T6/ T5/ T4	59 840,00
		1.2.1		Планування закупівель	3		
		1.2.2		Планування змісту	4		

Таблиця А.1 – Календарне планування проєкту

		1.2.3		Планування людських ресурсів	2		
		1.2.4		Планування витрат	3		
		1.2.5		Планування ризиків	1		
		1.2.6		Планування якості	2		
		1.2.7		Планування часу	2		
		1.2.8		Планування інтеграції	1		
		1.2.9		Планування комунікації	1		
		1.2.10		Планування учасників	2		
	1.3			Фаза реалізації	124		1 050 576,00
		1.3.1		Отримання дозволів	50	T2/ T7/ T6	141 520,00
		1.3.2		Заклучення договорів з постач/підряд	12	T2	40 320,00
		1.3.3		Закупівля	99	T5/ T6	637 400,00
			1.3.3 .1	Закупівлі будівельних матеріалів	15	M6	155 400,00
			1.3.3 .2	Закупівля обладнання та меблі	5	M1/ M2/ M3/ M7/ M8/ M9	429 000,00
			1.3.3 .3	Закупівля сировини	4	M4	53 000,00

Таблиця А.1 – Календарне планування проєкту

		1.3.4	Ремонт приміщення	14	Б1	17 472,00
		1.3.5	Розробка технології/асортименту	50	Т5	21 000,00
		1.3.6	Розробка організаційної документації	10	Т2/ Т7	32 160,00
		1.3.7	Встановлення та випробування обладнання	30	Т6/ Т5/ Т7	24 144,00
		1.3.8	Набор персоналу	17	Т2/ Т3	57 120,00
		1.3.9	Розробка сайту	10	Б2	20 000,00
		1.3.10	Розробка БД	16	Б2	3 200,00
		1.3.11	Оформлення ФОП	3	Т2	1 440,00
		1.3.12	Розробка та запуск реклами	30	Т4	52 800,00
	1.4		Фаза завершення	44		103 680,00
		1.4.1	Введення в експлуатацію	4	Т6/ Т5	11 456,00
		1.4.2	Випуск першої партії продукції	23	Т6/ Т5	62 872,00
		1.4.3	Здача приймання	1	Т3/ Т6/ Т5/ Т2	6 224,00
		1.4.4	Підсумкова нарада аналіз проєкту	1	Т3/ Т6/ Т5/ Т2	6 224,00

Таблиця А.1 – Календарне планування проєкту

		1.4.5		Закриття/ подовження контрактів	4	T2	7 680,00
		1.4.6		Розпуск команди / фуршет	1		000,00
		1.4.7		Архівація проєкту	1	T3/ T6/ T5/ T2	6 224,00

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Б



























1		▸ Відкриття виробництва безкаркасних меблів "НоуФрейм"	203 дней	Пн 03.02.25	Ср 12.11.25
1.1		▸ Ініціалізація	25 дней	Пн 03.02.25	Пт 07.03.25
1.1.1		Аналіз ринку	6 дней	Пн 17.02.25	Пн 24.02.25
1.1.2		Пошук джерел фінансування	4 дней	Пн 03.03.25	Чт 06.03.25
1.1.3		Розробка бізнес-плану	4 дней	Вт 25.02.25	Пт 28.02.25
1.1.4		Визначення учасників проекту	4 дней	Пн 17.02.25	Чт 20.02.25
1.1.5		Формування команди проекту	10 дней	Пн 03.02.25	Пт 14.02.25
1.1.6		Пошук приміщення	15 дней	Пн 17.02.25	Пт 07.03.25
1.2		▸ Планування	10 дней	Пн 10.03.25	Пт 21.03.25
1.2.1		Планування закупівель	3 дней	Пт 14.03.25	Вт 18.03.25
1.2.2		Планування змісту	4 дней	Пн 10.03.25	Чт 13.03.25
1.2.3		Планування людських ресурсів	2 дней	Пт 14.03.25	Пн 17.03.25
1.2.4		Планування витрат	3 дней	Ср 19.03.25	Пт 21.03.25
1.2.5		Планування ризиків	1 день	Пт 14.03.25	Пт 14.03.25
1.2.6		Планування якості	2 дней	Пт 14.03.25	Пн 17.03.25
1.2.7		Планування часу	2 дней	Пт 14.03.25	Пн 17.03.25
1.2.8		Планування інтеграції	1 день	Пт 14.03.25	Пт 14.03.25
1.2.9		Планування комунікацій	1 день	Пт 14.03.25	Пт 14.03.25
1.2.10		Планування учасників	2 дней	Пн 10.03.25	Вт 11.03.25
1.3		▸ Реалізація	124 дней	Пн 24.03.25	Чт 11.09.25
1.3.1		Отримання дозволів	50 дней	Ср 11.06.25	Вт 19.08.25
1.3.2		Заключення договорів з	12 дней	Пн 24.03.25	Вт 08.04.25
1.3.3		▸ Закупівлі	99 дней	Ср 09.04.25	Пн 25.08.25
1.3.3.1		Закупівлі будівельних матеріалів	15 дней	Ср 09.04.25	Вт 29.04.25
1.3.3.2		Закупівля обладнання та меблі	5 дней	Ср 23.04.25	Вт 29.04.25
1.3.3.3		Закупівля сировини	4 дней	Ср 20.08.25	Пн 25.08.25

Рисунок Б.1 - Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором

1.3.4	→	Ремонт приміщення	14 днів	Ср 09.04.25	Пн 28.04.25
1.3.5	→	Розробка технології/асортименту	50 днів	Вт 29.04.25	Пн 07.07.25
1.3.6	→	Розробка організаційної документації	10 днів	Ср 09.04.25	Вт 22.04.25
1.3.7	→	Встановлення та випробування обладнання*	30 днів	Ср 30.04.25	Вт 10.06.25
1.3.8	→	Набір персоналу	17 днів	Ср 20.08.25	Чт 11.09.25
1.3.9	→	Розробка сайту	10 днів	Ср 11.06.25	Вт 24.06.25
1.3.10	→	Розробка БД	16 днів	Ср 11.06.25	Ср 02.07.25
1.3.11	→	Оформлення ФОП	3 днів	Ср 09.04.25	Пт 11.04.25
1.3.12	→	Розробка та запуск реклами	30 днів	Ср 11.06.25	Вт 22.07.25
1.4	→	▲ Завершення	44 днів	Пт 12.09.25	Ср 12.11.25
1.4.1	→	Введення в експлуатацію	4 днів	Пт 12.09.25	Ср 17.09.25
1.4.2	→	Випуск першої партії продукції	23 днів	Пт 19.09.25	Пн 03.11.25
1.4.3	→	Сдача-приймання	1 день	Чт 18.09.25	Чт 18.09.25
1.4.4	→	Підсумкова нарада/аналіз проекту	1 день	Вт 04.11.25	Вт 04.11.25
1.4.5	→	Закриття/продовження контрактів	4 днів	Ср 05.11.25	Пн 10.11.25
1.4.6	→	Роспуск команди/фуршет	1 день	Ср 12.11.25	Ср 12.11.25
1.4.7	→	Архівація проекту	1 день	Вт 11.11.25	Вт 11.11.25

Рисунок Б.2 - Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором

Фев '25				Мар '25				Апр '25				Май '25			
03	10	17	24	03	10	17	24	31	07	14	21	28	05	12	19

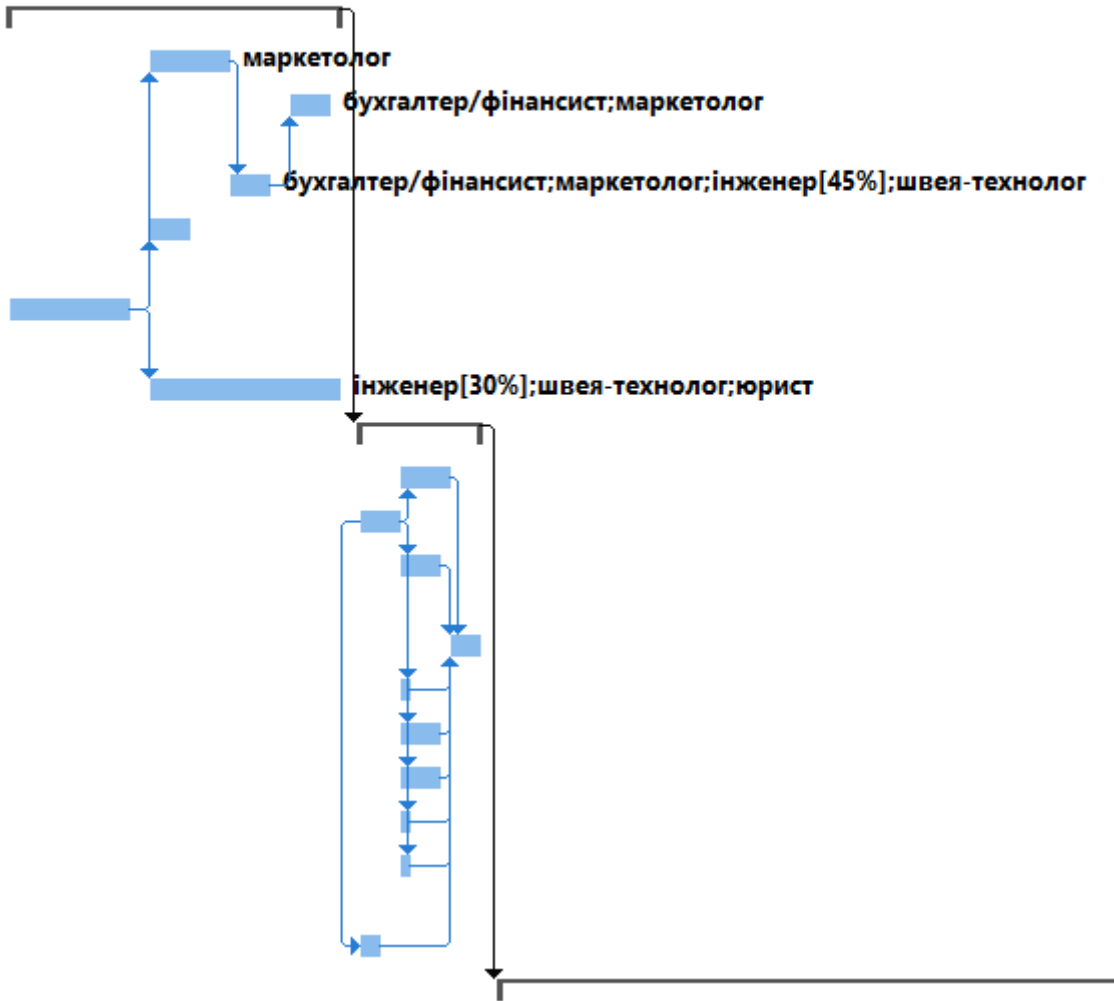
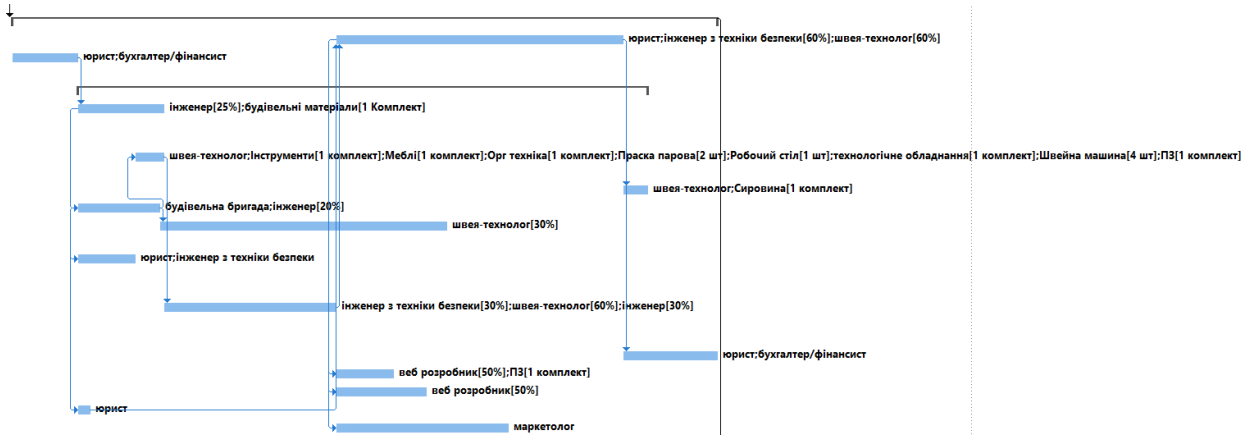


Рисунок Б.3 - Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором



*Рисунок Б.4 - Діаграма Ганта
Джерело: розроблено автором*



*Рисунок Б.5 - Діаграма Ганта
Джерело: розроблено автором*