

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

здобувачами освітньо-професійної програми
«Agile-технології в проєктному менеджменті»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»
за спеціальністю **D3 «Менеджмент»**

Київ, 2026

УДК 005.8

Методичні рекомендації до проходження виробничої практики здобувачами освітньо-професійної програми «Agile-технології в проєктному менеджменті» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент»/ уклад. О.В Орлова-Курилова., О.В. Лукутін, О.Ю. Мушинський, Д.О. Балдик. Київ: Університет «КРОК». 2025. 59 с.

Рецензенти:

Літвін Наталія Миколаївна к. е. н., професор, професор кафедри управлінських технологій, перший проректор ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» м. Київ, Україна.

Мічківський Сергій Миколайович к. е. н., доцент, старший науковий співробітник, директор навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій, завідувач кафедри комп'ютерних наук Університету економіки та права «КРОК».

Методичні рекомендації до проходження виробничої практики призначені для здобувачів вищої освіти денної та дистанційної форм навчання спеціальності D3 «Менеджмент», ОП «Agile-технології в проєктному менеджменті» другого (магістерського) рівня вищої освіти. У методичних рекомендаціях наданий порядок виконання звіту з виробничої практики, докладно охарактеризовані вимоги до структури, змісту, оформлення документації, також описані порядок, вимоги та критерії оцінювання звіту. Методичні рекомендації розроблені з урахуванням впровадження освітньої компоненти «Виробнича практика».

Розглянуто і затверджено на засіданні кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, протокол № 10 від 7 травня 2026 р.

©Університет економіки та права «КРОК», 2026

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	4
<i>1. НОРМАТИВНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ З ВИКОНАННЯ ПРАКТИКИ</i>	6
1.1 Нормативні положення	6
1.2 Програма виробничої практики	14
1.3 Організація виробничої практики	15
<i>2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ТА ВИМОГИ ДО ЗВІТУ</i>	19
2.1 Структура звіту практики	19
2.2 Аналіз організації як системи створення цінності	21
2.3 Визначення користувача і цінності	22
2.4 Аналіз процесів створення цінності	24
2.5 Аналіз організаційної структури	28
2.6 Аналіз стейкхолдерів та ризиків	30
2.7 Аналіз проблем та патернів рішень	35
2.8. Супєрін-аналіз проблемної ситуації та формування управлінського підходу для застосування.	40
<i>3. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ</i>	48
3.1 Підготовка до захисту.....	48
3.2 Критерії оцінювання.....	49
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТОК А	56
ДОДАТОК Б.....	60
ДОДАТОК В	61
ДОДАТОК Г.....	62
ДОДАТОК Д.....	63

ВСТУП

Методичні рекомендації до проходження виробничої практики призначені для здобувачів вищої освіти денної та дистанційної форми здобуття освіти зі спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Agile-технології в проєктному менеджменті» освітнього рівня (ступеня) магістр.

Виробнича практика є обов'язковим дослідницько-аналітичним етапом та передусє виконанню магістерської кваліфікаційної роботи. Вона розглядається як професійна підготовка здобувачів, яка спрямована на вивчення підприємств в умовах реальної організаційної діяльності, застосовуючи сучасні підходи до управління, зокрема в організаціях з ІТ-складовою.

Об'єктом виробничої практики виступають організації та їх підрозділи різних форм власності.

Метою виробничої практики є посилення здатності здобувачів освіти застосовувати набуті знання і навички для аналітичного дослідження управлінських проблем організації, а також формування підґрунтя для подальшого обґрунтування управлінського підходу в магістерській кваліфікаційній роботі відповідно до реальних умов функціонування організації.

У межах проходження виробничої практики здобувач має продемонструвати здатність:

- системно досліджувати організації як соціо-технічної системи;
- аналізувати процеси створення цінності (продуктів або послуг);
- виявляти та структурувати управлінські проблемні ситуації;
- визначати природу проблем за допомогою фреймворку Cynefin.

Методичні рекомендації розроблені з урахуванням «Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК» [1], освітньо-професійної програми «Agile-технології в проєктному менеджменті»

другого (магістерського рівня) вищої освіти, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D3 «Менеджмент» [2].

1. НОРМАТИВНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ З ВИКОНАННЯ ПРАКТИКИ

1.1 Нормативні положення

Положення цих методичних рекомендацій рекомендовані до застосування в освітньому процесі за освітньо-професійною програмою «Agile-технології в проєктному менеджменті» та під час проходження виробничої практики здобувачами освітнього рівня магістр спеціальності D3 «Менеджмент» відповідно до графіка освітнього процесу.

Ознайомлення здобувачів із методичними рекомендаціями здійснюється кафедрою у межах освітньої компоненти «Виробнича практика», що передусе виконанню магістерської кваліфікаційної роботи та забезпечує аналітичну основу для її підготовки.

Текст методичних рекомендацій містить інструктивно-методичні положення, які визначають рекомендовану послідовність дій здобувачів під час проходження виробничої практики, а також пояснювальні положення, що розкривають правила, порядок та методичні вимоги до організації й супроводу дослідницько-аналітичної діяльності здобувачів керівниками практики від випускової кафедри та бази практики.

Методичні рекомендації не регламентують впровадження управлінських рішень або реалізацію проєктів, а визначають порядок і вимоги до аналізу діяльності організації, дослідження управлінських процесів та формування обґрунтованої проблемної ситуації, яка використовується у подальшому виконанні магістерської кваліфікаційної роботи.

Для поглиблення розуміння положень цих методичних рекомендацій та отримання додаткової довідкової інформації здобувачам рекомендовано ознайомитися з нормативними документами, що регламентують організацію освітнього процесу в Вищому навчальному закладі «Університет економіки та права «КРОК», визначають права та обов'язки учасників освітнього процесу,

є складовими системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти Університету.

До таких основних документів належать:

- Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК» [1];
- Положення про організацію освітнього процесу в Університеті «КРОК» [3];
- Кодекс академічної доброчесності Університету «КРОК» [4];
- Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в університеті «КРОК» [5].

Для якісного написання звіту (проєкту) доцільно орієнтуватись на вказівки в яких визначено всі вимоги до оформлення звітів та кваліфікаційних робіт магістра (КРМ) [6].

Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Університеті «КРОК», згідно із визначенням у підрозділі 1.4.10. – освітній компонент – самодостатня та формально структурована складова навчального плану, якій відповідає чіткий та зрозумілий перелік результатів навчання, відповідні критерії оцінювання, визначена працемісткість та кількість кредитів ЄКТС. Наприклад, навчальні дисципліни, їх відокремлювані частини, практики, індивідуальні завдання тощо [3].

Відповідно до Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК» визначені Загальні положення:

1. Практична підготовка здобувачів вищої освіти є обов'язковим компонентом освітньо-професійної / освітньо-наукової програм підготовки здобувачів вищої освіти і має на меті набуття студентом (аспірантом) професійних компетенцій.

2. Практична підготовка здобувачів вищої освіти регламентується законодавством, цим Положенням та Положенням про організацію освітнього процесу в Університеті.

3. У даному Положенні розглядаються загальні питання організації, проведення, підведення підсумків та матеріального забезпечення практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

Що відноситься до Баз практик згідно розділу III. Бази практики, положення що розглядається:

1. Практична підготовка здобувачів вищої освіти здійснюється шляхом проходження ними практики на підприємствах, в установах та організаціях усіх організаційно-правових форм і форм власності (базах практики) або у структурних підрозділах Університету чи у формі виконання проєкту, що забезпечують практичну підготовку, включаючи виробниче навчання.

2. Визначення баз практики здійснюється кафедрами у взаємодії з центром розвитку кар'єри, виходячи з їх спроможності забезпечити виконання програми практики. Перевага надається підприємствам, які використовують сучасні обладнання та технології. Перевага при виборі бази переддипломної практики надається майбутньому місцю працевлаштування здобувача освіти.

3. Визначення бази практики за межами України здійснюється за згодою адміністрації Університету. Визначення бази практики на тимчасово окупованій території України та території держави-агресора забороняється.

4. Здобувачі вищої освіти, які поєднують навчання з роботою, можуть проходити практичну підготовку шляхом навчання на робочому місці у процесі виконання посадових обов'язків, якщо це забезпечує виконання програми практики.

5. Здобувачі вищої освіти з дозволу керівників структурних підрозділів (кафедр, інститутів) можуть самостійно підбирати для себе місце проходження практики (базу практики) і пропонувати його керівнику практики закладу вищої освіти.

6. Здобувачам вищої освіти, які раніше здобули професійну (професійно-технічну), фахову передвищу або вищу освіту, проходження практичної підготовки може бути визнано на підставі порівняння результатів навчання

або їм може бути надано можливість проходження практик, які передбачають набуття інших результатів навчання.

7. З підприємствами, установами та організаціями, які визначені базами практики, заклад вищої освіти укладає договір про проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти. Тривалість дії договорів погоджується договірними сторонами.

8. Центр розвитку кар'єри за участі кафедр формує базу даних потенційних баз практик та сприяє процесу залучення нових організацій до проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти шляхом укладання договорів про співробітництво.

Яким чином відбувається практична підготовка згідно розділу IV. Організація практичної підготовки відповідно до положення що розглядається:

1. Ректор Університету відповідає за організацію та проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти. Заходи, пов'язані з організацією практичної підготовки, визначаються наказами ректора.

2. Загальну організацію практики та контроль за її проведенням в Університеті здійснює відповідальний за проведення практичної підготовки від відповідного структурного підрозділу у взаємодії з Центром розвитку кар'єри.

3. Навчально-методичне керівництво і виконання програми практичної підготовки забезпечують відповідні кафедри та керівники практики від Університету, які визначені наказом ректора (першого проректора) Університету.

4. Безпосереднє керівництво практиками здобувачів вищої освіти здійснюють керівники практики від Університету, які визначені наказом, та керівники практики від бази практики, які визначені керівництвом баз практики відповідно до договору про проведення практичного навчання здобувачами вищої освіти.

5. До керівництва практикою від закладу освіти залучаються науково-педагогічні працівники Університету. Перевага при призначенні керівників практики від Університету надається досвідченим працівникам відповідних кафедр. Завдання керівника практики від закладу освіти визначається програмами практик, а його повноваження на базі практики – договором про проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

6. Права та обов'язки керівників практики від бази практики визначається договором про проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

7. Університет забезпечує здобувачам вищої освіти місця проходження практик відповідно до освітньо-професійних програм і договорів про проведення практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

8. Здобувачі Університету можуть проходити практичну підготовку шляхом навчання на робочому місці у процесі виконання посадових обов'язків. Університет може зараховувати практичну підготовку в порядку визнання результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою, які здобуті під час трудової діяльності здобувача під час навчання або до його початку.

9. Тривалість робочого часу здобувача вищої освіти під час проведення навчальних практик не повинна перевищувати 36 академічних годин на тиждень, під час проведення виробничих практик – тривалості робочого дня з урахуванням віку здобувачів освіти відповідно до законодавства. Під час проходження практики здобувачі освіти повністю підпорядковуються внутрішньому трудовому розпорядку бази практики.

10. Під час проведення навчальної (навчально-ознайомчої) практики академічна група може бути поділена на підгрупи чисельністю не менше 8 осіб.

11. Практична підготовка здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами проводиться з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей.

Якими процедурами окреслено відповідно до розділу V. Підведення підсумків практичної підготовки положення про практику:

1. Після закінчення терміну кожної практики здобувачі вищої освіти звітують про виконання програми практики.

2. Форма звітності про проходження практики здобувачем вищої освіти визначається вимогами, які встановлені в програмі практики. Обов'язковою формою звітності є звіт з практики, структура та вимоги до якого визначаються програмою практичної підготовки.

3. Звіт з практики захищається здобувачем вищої освіти в комісії, призначеній керівником відповідного структурного підрозділу (кафедри або інституту). До складу комісії входять керівники практики від Університету і, за можливості, керівники практики від бази практики, інші науково-педагогічні працівники Університету.

4. Оцінка здобувача освіти за практику виставляється відповідно до положення про організацію освітнього процесу в закладі вищої освіти та вимог програми практики, і враховується до загального рейтингу успішності за результатами наступного семестрового контролю.

5. Здобувачу освіти, який не виконав програму практики без поважних причин або отримав негативну оцінку по практиці, може бути надано право на проходження практики повторно при виконанні умов визначених Університетом.

6. Підсумки кожного виду практики обговорюються на засіданнях кафедр, не менше одного разу протягом навчального року.

Звіт з виробничої практики виконується здобувачами освіти з дотриманням вимог академічної доброчесності згідно з Кодексом академічної доброчесності Університету «КРОК» [4].

Порядок оформлення документів практики. На початку виробничої практики здобувач, який працює в організації та займає посаду, яка дотична до його освітньої програми, на якій він навчається, може надати довідку з кадрової служби, яка підтверджує його працевлаштування та має можливість

проходити виробничу практику безпосередньо за місцем своєї роботи. Відповідно здобувач надає в університет Довідку з місця роботи, яка підтверджує менеджерську посаду за наявності (Додаток Б).

Здобувач, який проходить виробничу практику в структурному підрозділі університету, обов'язково повинен бути закріплений на виробничу практику наказом по університету.

Всі здобувачі, які проходять виробничу практику, отримують Завдання на практику (обов'язково), яке узгоджується з керівником практики від університету, керівником практики від підприємства та затверджується завідувачем кафедри, на якій реалізується освітня програма (Додаток А).

Приклад оформлення титульної сторінки звіту з виробничої практики наведено у Додатку Б.

Після проходження практики всі здобувачі надають Довідку про проходження практики (обов'язково), яка в електронному вигляді розміщується додатком у звіті з практики здобувача, та надається окремим файлом з накладанням КЕП, або надається на кафедру паперовий варіант із підписами та мокрими печатками, а у звіт додається його сканкопія (Додаток Д).

Якщо під час виконання звіту з практики, здобувач зацікавив своєю ідеєю організацію, в якій проходить практику, або організація готова підтвердити практичну значущість ідеї звіту для відповідної категорії користувачів, то здобувач може надати Довідку про застосування результатів виробничої практики. Бланк довідки про застосування результатів виробничої практики представлено у Додатку Г.

У процесі проходження практики здобувачі мають можливість:

- поєднати теоретичні знання з практичним аналізом діяльності організації;
- дослідити управлінські процеси, не обмежуючись використанням окремих методологій або інструментів;

– розвинути навички критичного мислення, системного аналізу та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

У результаті проходження виробничої практики здобувачі досягають таких програмних результатів навчання:

– ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

– ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

– ПР4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

– ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

– ПР8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

– ПР12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

– ПР13. Планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Виконання виробничої практики сприяє формуванню таких компетентностей:

– ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

– ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

– ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

– СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Таким чином, виробнича практика є цілісним аналітичним етапом професійної підготовки, який забезпечує здобувачів необхідними дослідницькими та управлінськими компетентностями та створює методично обґрунтовану основу для виконання КРМ.

1.2 Програма виробничої практики

Усі здобувачі вищої освіти, які проходять виробничу практику, обов'язково отримують завдання на практику (Додаток А), яке погоджується з керівником практики від університету та керівником практики від бази практики і затверджується в установленому порядку.

Індивідуальне завдання визначає об'єкт дослідження, загальний напрям аналітичної роботи та очікувані результати практики, але не містить вимог щодо впровадження управлінських або організаційних змін.

Виробнича практика проходить у три логічно пов'язані етапи (таблиця 1.1):

- підготовчий;
- основний;
- завершальний.

Таблиця 1.1 – Етапи проходження виробничої практики

№ з/п	Назва виду робіт	Орієнтовна тривалість (год.)
<i>Підготовчий етап</i>		
1	Оформлення документів на практику	2
2	Проходження інструктажу з охорони праці та внутрішніх правил	2
3	Ознайомлення з нормативними та методичними вимогами до проходження практики	4
<i>Основний етап</i>		
4	Системний аналіз організації як соціо-технічної системи та аналіз контексту	60
5	Аналіз продуктів (послуг) і процесів створення цінності	70
6	Виявлення та аналіз управлінської проблематики	70
7	Аналіз патернів прийняття управлінських рішень та класифікація проблем у доменах Супeрiп	60
<i>Завершальний етап</i>		
8	Формування документів про проходження практики	20
9	Оформлення звіту з виробничої практики	70
10	Захист звіту з виробничої практики	2
	Всього	360

1.3 Організація виробничої практики

Підготовчий етап спрямований на визначення меж дослідження, уточнення ролей та відповідальності учасників практики, а також на формування початкового розуміння управлінських правил і регламентів, у межах яких функціонує організація.

Метою підготовчого етапу проходження виробничої практики є створення організаційних, нормативних та інформаційних передумов для проведення системного дослідницько-аналітичного дослідження діяльності організації.

На початку практики здобувач забезпечує оформлення документальних підстав проходження практики з базою практики відповідно до встановленого порядку. Усі документи узгоджуються з керівником практики від закладу вищої освіти та керівником практики від бази практики.

У разі проходження практики у структурному підрозділі університету здобувач обов'язково закріплюється за базою практики відповідним наказом по університету.

Перед початком виконання дослідницько-аналітичної роботи здобувач проходить інструктаж з охорони праці та техніки безпеки, а також ознайомлюється з внутрішніми правилами організації, зокрема:

- режимом доступу до приміщень та інформаційних ресурсів;
- правилами використання робочих засобів;
- політиками інформаційної безпеки та конфіденційності;
- загальними нормами організаційної поведінки.

Одночасно здобувач узгоджує організаційні питання з керівником практики від бази практики та керівником практики від закладу вищої освіти, зокрема щодо:

- меж доступу до інформації;
- можливостей проведення інтерв'ю;
- формату взаємодії зі стейкхолдерами;
- очікуваних результатів практики.

У межах підготовчого етапу здобувач опрацьовує внутрішні управлінські документи організації (у межах наданого доступу), які регламентують її діяльність, зокрема:

- статут або засновницькі документи;
- положення про структурні підрозділи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- задекларовані цінності, місію або управлінську філософію (за наявності);
- колективну угоду (за наявності);
- посадові інструкції або описи ролей, релевантні до предмета дослідження.

Опрацювання зазначених документів здійснюється з метою:

- розуміння системи управління;

- аналізу розподілу повноважень і відповідальності;
- визначення управлінських обмежень і правил прийняття рішень.

Для збору первинної інформації про діяльність організації здобувач здійснює ідентифікацію ключових стейкхолдерів та, за можливості, проводить інтерв'ю з ними.

До переліку потенційних стейкхолдерів для інтерв'ю можуть входити:

- керівники організації або підрозділів;
- лінійні менеджери;
- працівники-виконавці, залучені до процесів створення продуктів або послуг;
- за можливості – клієнти або користувачі продуктів (послуг).

Перелік орієнтовних питань для інтерв'ю та напрями аналізу визначаються методичними матеріалами та подаються у відповідних таблицях у наступних розділах даних методичних рекомендацій.

Результатом підготовчого етапу є:

- належним чином оформлені підстави проходження практики;
- узгоджене та відповідним чином оформлене завдання;
- визначені межі дослідження та доступ до інформації;
- первинне розуміння управлінських правил, регламентів та ролей в організації.

Отримані на підготовчому етапі матеріали створюють необхідне підґрунтя для проведення основного етапу виробничої практики, спрямованого на вичерпний аналіз організації та управлінської проблематики.

Основний етап є ключовим змістовним етапом практики та передбачає проведення системного аналізу діяльності організації. У межах основного етапу здобувач:

- здійснює системну оцінку організації як соціо-технічної системи та аналізує контекст її функціонування;
- досліджує продукти або послуги, які створює організація, та процеси створення цінності;

- аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище організації;
- виявляє та кластеризує управлінські проблеми у діяльності організації;
- аналізує патерни прийняття управлінських рішень;
- досліджує стейкхолдерів та ризики управлінських рішень;
- визначає природу ключової управлінської проблеми за фреймворком Супефін, з урахуванням можливості наявності кількох доменів та виділенням пріоритетного [7, 8].

Метою *завершального етапу* є узагальнення результатів дослідження та їх формалізація у вигляді звітної документації.

На цьому етапі здобувач:

- формує комплект документів, що підтверджують проходження практики;
- оформлює аналітичний звіт з виробничої практики відповідно до вимог методичних рекомендацій;
- готується та проходить захист звіту з практики.

На завершальному етапі здобувач оформлює звіт відповідно до вимог методичних рекомендацій, систематизує результати, висновки та обґрунтування обраного підходу управління. Також здобувач готує презентацію та коротку доповідь на захист звіту з виробничої практики.

Здійснюється перевірка готовності звіту відповідно до встановлених критеріїв оцінювання, а також рівня підготовленості здобувача до надання відповідей на запитання щодо аналізу підприємства, обґрунтування вибору концепції, постановки цілей, планування діяльності, ресурсного забезпечення, ризиків та очікуваного ефекту. Під час захисту здобувач презентує результати практики та демонструє матеріали, які підтверджують виконання поставлених завдань.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ТА ВИМОГИ ДО ЗВІТУ

2.1 Структура звіту практики

У межах виробничої практики основна увага зосереджується на аналітичному дослідженні управлінської діяльності організації, зокрема процесів створення продуктів або послуг та прийняття управлінських рішень.

У контексті виробничої практики поняття проєкту розглядається як об'єкт управлінського аналізу, а не як обов'язковий результат діяльності здобувача.

Проєкт у класичному розумінні – це тимчасова діяльність, у межах якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовуються для досягнення визначеної мети в умовах обмежень за часом, ресурсами та витратами [9]. У межах виробничої практики такі проєкти, програми або ініціативи можуть аналізуватися, якщо вони є частиною діяльності організації та пов'язані зі створенням продукту або послуги.

У процесі проходження виробничої практики здобувач виконує такі аналітичні завдання:

- досліджує контекст функціонування організації та умови прийняття управлінських рішень;
- аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище організації як системи створення цінності;
- виявляє та описує існуючі продукти або послуги організації;
- аналізує процеси управління створенням продуктів або послуг;
- ідентифікує, кластеризує та формулює управлінські проблеми;
- аналізує стейкхолдерів та ризики управлінських рішень;
- визначає природу ключової управлінської проблеми за фреймворком Cynefin.

Результатом виконання виробничої практики є аналітичний звіт, який містить обґрунтований опис проблемної ситуації та слугує інформаційною і методичною основою для подальшого виконання магістерської роботи.

Рекомендована структура звіту з виробничої практики містить наступні елементи:

- титульний аркуш (Додаток В);
- зміст;
- вступ;
- характеристика організації;
- опис продукту або послуги;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- аналіз процесів створення цінності;
- виявлення та аналіз управлінської проблематики;
- аналіз стейкхолдерів і ризиків;
- Суnеfп-аналіз проблемної ситуації та висновок;
- загальні висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Текстова частина звіту має містити аналітичні пояснення та узагальнення автора, обґрунтування зроблених висновків і логічні переходи між розділами. Допускається використання аналітичних таблиць, схем, графіків і візуальних матеріалів із обов'язковим посиланням на джерела інформації або зазначенням авторської розробки.

Додатки включають об'ємні таблиці, схеми, канваси, діаграми та інші допоміжні матеріали і не враховуються в загальному обсязі звіту.

Орієнтовний обсяг звіту з виробничої практики становить 25–30 друкованих сторінок без урахування додатків.

Звіт оформлюється відповідно до методичних вказівок до оформлення здобувачами вищої освіти звітів (практик та іншого) і кваліфікаційних робіт виконаних за освітніми програмами навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій [6].

2.2 Аналіз організації як системи створення цінності

У першому розділі звіту необхідно виконати системний аналіз організації як цілісного механізму створення цінності для визначених груп стейкхолдерів. Метою є виявлення того, яким чином організація створює, доставляє та отримує цінність.

Для формалізації логіки створення цінності рекомендується застосовувати інструменти Business Model Canvas або Lean Canvas [10].

В даному розділі слід:

1. Заповнити всі блоки канвасу.
2. Проаналізувати управлінські припущення та ризики.
3. Сформулювати аналітичний висновок.

Таблиця 2.1 – Приклад заповнення окремих блоків Lean Canvas для аналізу продукту

<i>Блок</i>	<i>Зміст (узагальнено)</i>
Проблема (Problem)	1) Користувачі macOS стикаються з типовими проблемами використання програмних продуктів і підтримки системи. 2) Існує потреба у зручних і безпечних утилітах без надмірного функціонального навантаження.
Сегменти клієнтів (Customer Segments)	Індивідуальні користувачі macOS, просунуті користувачі та фрилансери; частково – малі команди, які використовують підписні програмні продукти.
Унікальна ціннісна пропозиція (Unique Value Proposition)	Спрощення виконання складних операцій, забезпечення зручності використання та високої якості продукту.
Інше	За потреби можуть бути додані блоки «Рішення», «Канали», «Ключові метрики», «Структура витрат» тощо.

2.3 Визначення користувача і цінності

У межах цього розділу здійснюється ідентифікація кінцевого користувача продуктів або послуг організації та формалізація цінності, яку організація створює для такого користувача. Основним завданням є перехід від узагальнених уявлень про «клієнта/ринок» до конкретизованого профілю користувача та перевірка того, чи відповідає пропозиція організації його реальним потребам.

Для виконання аналізу рекомендується застосовувати взаємодоповнювальну пару інструментів:

1. Persona Canvas для структурованого опису кінцевого користувача – контекст, мотивації, поведінкові характеристики, сценарії використання, обмеження, очікування.
2. Value Proposition Canvas (VPC) для формалізації відповідності між потребами користувача (Customer Profile: jobs, pains, gains) та ціннісною пропозицією продукту (Value Map: products & services, pain relievers, gain creators).

Під час опису персони слід виходити з того, що об'єктом аналізу є кінцевий користувач продукту, а не працівник організації. Опис персони доцільно подавати у візуалізованому вигляді – за допомогою канви або таблиці. Для розроблення опису можуть бути використані джерело [11]. Як застосовувати:

1. Описати 1-2 персони.
2. Визначити jobs, pains, gains (роботи/завдання, болі/проблеми, вигоди/переваги).
3. Перевірити відповідність продукту реальним потребам.

Після визначення ключових завдань, проблем і очікуваних вигод користувача доцільно перевірити, наскільки запропонований продукт відповідає реальним потребам цільової аудиторії. Для цього може бути сформовано узагальнений профіль користувача за допомогою канви Persona

Canvas, яка дозволяє описати типового представника цільового сегмента, його цілі, проблемні точки, мотивацію та канали взаємодії з продуктом. Приклад такого опису наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Приклад опису персони за допомогою канви Persona Canvas

<i>Елемент канви</i>	<i>Опис</i>
Персона	Олена, 34 роки, фриланс-дизайнер
Цілі	Стабільно та швидко відкривати архіви на Mac без необхідності виконувати зайві технічні дії
Проблемні точки / Pain points	Архіви не відкриваються або відкриваються некоректно; незрозумілі формати файлів; ризик втрати даних; недовіра до маловідомих утиліт
Мотивація	Простота використання, безпека, економія часу, передбачуваний результат
Канали взаємодії	Пошукові системи, рекомендації, огляди, сайт продукту, сторінки в магазинах застосунків
Додаткові особливості	Користувач не бажає витратити час на технічні налаштування та очікує, що інструмент працюватиме «з першого разу»

Опис персони дозволяє конкретизувати потреби користувача, однак для перевірки відповідності продукту цим потребам необхідно зіставити проблеми користувача з цінністю, яку пропонує продукт. З цією метою використано канву Value Proposition Canvas, яка поєднує профіль споживача із картою цінності продукту. Такий підхід дає змогу визначити, які саме функції продукту зменшують проблеми користувача та створюють для нього додаткові переваги. Приклад такого зіставлення наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Приклад опису ціннісної пропозиції за допомогою канви Value Proposition Canvas

<i>Блок канви</i>	<i>Опис</i>
Customer Profile / Профіль споживача	Олена, 34 роки, фриланс-дизайнер
Jobs / Завдання користувача	Швидко розпаковувати та відкривати архіви, отримувати доступ до файлів і підтримувати безперервний робочий процес
Pains / Проблеми	Помилки під час відкриття архівів, проблеми з кодуванням, несумісність форматів, зайві витрати часу

<i>Блок канви</i>	<i>Опис</i>
Gains / Очікувані вигоди	Робота «з першого разу», зрозумілий інтерфейс, швидкість, надійність, довіра до інструменту
Value Map / Карта цінності	Продукт пропонує простий інструмент для швидкого та коректного розпакування архівів
Products / Services / Продукти та сервіси	Утиліта для розпакування архівів на Mac/macOS
Pain relievers / Способи зменшення проблем	Підтримка багатьох форматів архівів, коректна робота з кодуваннями, стабільне розпакування, мінімальна кількість технічних дій
Gain creators / Створення вигод	Швидке встановлення, інтуїтивне використання, можливість застосовувати інструмент як стандартне рішення для щоденної роботи

Таким чином, використання канв Persona Canvas та Value Proposition Canvas надає змогу перевірити відповідність продукту реальним потребам цільового користувача. Аналіз показує, що ключовими очікуваннями користувача є швидкість роботи, простота використання, підтримка різних форматів архівів, стабільність і довіра до інструменту. Водночас основними проблемами залишаються помилки під час відкриття архівів, несумісність форматів, некоректне кодування та зайві витрати часу.

Отже, ціннісна пропозиція продукту має бути зосереджена на забезпеченні швидкого, зрозумілого й надійного розпакування архівів без потреби у складних технічних налаштуваннях. Це підтверджує доцільність подальшого розроблення продукту з акцентом на простоту інтерфейсу, стабільність роботи та підтримку поширених форматів архівів.

2.4 Аналіз процесів створення цінності

Цей розділ передбачає розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів, що формують потоки створення цінності (value streams). Метою є виявлення управлінських проблем у ключовому потоці

створення цінності через моделювання поточного стану («as-is») за допомогою інструменту Value Stream Mapping (VSM).

Під управлінськими проблемами в даному контексті розуміються системні причини, що зумовлюють:

- затримки та очікування в потоці виконання робіт;
- накопичення черг (work-in-progress) між етапами;
- надмірну кількість погоджень і непродуктивні точки контролю;
- неузгодженість ролей, відповідальності та критеріїв прийняття рішень;
- втрати (waste), які не формують цінності для користувача та/або не є необхідними для забезпечення якості й відповідності вимогам.

В даному розділі *необхідно*:

- побудувати список існуючих процесів організації (результат: перелік ідентифікованих високорівневих (high-level) процесів організації);
- визначити ключовий процес, який максимально створює цінність для організації, та пояснити його винятковість;
- візуалізувати (графічно або таблично) ключовий потік створення цінності та зафіксувати затримки, черги, точки прийняття рішень, визначити втрати (waste).

У межах цього розділу необхідно не лише визначити потреби користувача та ціннісну пропозицію продукту, а й описати основні процеси організації, які забезпечують створення цієї цінності. Для цього доцільно спочатку ідентифікувати високорівневі процеси, пов'язані з дослідженням потреб, розробленням, тестуванням, випуском і подальшою підтримкою продукту. Узагальнений перелік таких процесів наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Приклад переліку ідентифікованих процесів організації

Номер процесу	Назва процесу	Короткий опис
1	Product discovery / Дослідження продукту	Дослідження потреб користувачів, формування гіпотез, перевірка проблем і очікувань цільової аудиторії
2	Product delivery / Постачання продукту	Розроблення, тестування та підготовка продукту до випуску
3	Release management / Планування та управління релізами	Планування релізу, прийняття рішення щодо випуску, розгортання продукту та комунікація змін
4	Support and feedback loop / Підтримка та зворотний зв'язок	Збір звернень користувачів, аналіз зворотного зв'язку, виявлення проблем і передавання інформації в продуктову команду
5	Security and privacy governance / Управління безпекою та приватністю	Перевірка вимог безпеки, захисту даних, приватності та відповідності нормативним вимогам

Серед наведених процесів найбільше значення для створення цінності має процес Product discovery, оскільки саме він забезпечує виявлення реальних потреб користувачів, перевірку продуктових гіпотез і формування вимог до подальшої розробки. Цей процес безпосередньо впливає на якість майбутнього продукту, оскільки дозволяє зменшити ризик створення функцій, які не мають практичної цінності для користувача.

Для деталізації процесу Product discovery має бути побудовано його табличну візуалізацію із зазначенням основних кроків, вхідних даних, очікуваних виходів, а також типових затримок і втрат. Такий підхід дає змогу визначити проблемні місця процесу та сформулювати основу для його подальшої оптимізації. Візуалізацію ключового потоку створення цінності наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Приклад табличної візуалізації ключового потоку створення цінностей (*Product delivery: «feature → release»*).

Крок	Вхід	Вихід	Типові затримки / втрати
1. Intake / Прийняття запиту	Фідбек користувачів, консультації, стратегічні цілі	Короткий опис проблеми	Розмиті критерії готовності, нечітке формулювання проблеми
2. Discovery / Дослідження	Гіпотези, альтернативні рішення, первинні дані про користувача	Підтверджений елемент беклогу	Розходження очікувань між продуктом і інженерною командою
3. Decision slice / Прийняття рішення	UX-рішення, технічні варіанти, результати дослідження	Критерії приймання та межі рішення	Надмірна кількість погоджень, черги на ухвалення рішень
4. Build / Розроблення	Завдання у спринті, критерії приймання	Робочий інкремент продукту	Технічні залежності, повторні доопрацювання, неузгодженість вимог
5. QA / Review / Перевірка якості	Робочий інкремент	Підтверджена якість рішення	Очікування тестування, повторне відкриття дефектів
6. Release / Випуск	Готовий реліз	Реліз у продукті	Затримки через rollout, несинхронність комунікацій або технічних залежностей
7. Feedback / Зворотний зв'язок	Метрики використання, звернення користувачів, відгуки	Нові ідеї, проблеми або гіпотези	Запізнілий аналіз даних, втрата частини зворотного зв'язку

Таким чином, у межах аналізу було визначено основні високорівневі процеси організації та виокремлено ключовий процес, який найбільше впливає на створення цінності для користувача. Найбільш значущим визначено процес *Product discovery*, оскільки він забезпечує виявлення потреб користувачів, перевірку гіпотез, формування вимог і передавання підтверджених рішень у розробку.

Побудована таблична візуалізація потоку створення цінності дала змогу простежити послідовність етапів від отримання користувачького фідбеку до формування нових ідей після релізу. Також було визначено типові затримки та втрати, серед яких нечітке формулювання проблеми, розходження очікувань між командами, технічні залежності, очікування тестування та запізнений аналіз зворотного зв'язку.

Отже, подальше вдосконалення процесу має бути спрямоване на скорочення затримок, підвищення якості формулювання вимог, покращення комунікації між командами та швидше використання зворотного зв'язку користувачів для оновлення продуктового беклогу.

2.5 Аналіз організаційної структури

У межах цього розділу здійснюється аналіз організаційної структури як механізму розподілу відповідальності, повноважень і взаємодій між підрозділами/командами. Метою є виявлення управлінських обмежень структури, тобто таких характеристик організаційної побудови, які системно ускладнюють:

- узгодження цілей і пріоритетів між підрозділами;
- прозоре прийняття рішень та відповідальність за результати;
- ефективну координацію робіт і управління залежностями;
- швидкість доставки цінності та стійкість виконання операційних процесів.

Управлінські обмеження в цьому контексті розглядаються як структурні причини, що породжують затримки, конфлікти пріоритетів, дублювання функцій, «розмитість» ролей або перевантаження окремих вузлів прийняття рішень

Для візуалізації та аналізу структури допускається використання одного з таких інструментів:

- ✓ Org Chart – для відображення формальної ієрархії, ліній підпорядкування та основних організаційних одиниць [38].

- ✓ RACI – для визначення розподілу відповідальності за ключові роботи/рішення (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) і виявлення прогалин або конфліктів відповідальності [39].
- ✓ Role Map – для відображення ролей, зон впливу та взаємодій у процесах створення цінності (особливо корисно в матричних або продуктово-орієнтованих структурах) [40].
- ✓ Team Topologies Map – для аналізу взаємодії типів команд (stream-aligned, platform, enabling, complicated subsystem) та їхніх інтерфейсів взаємодії з акцентом на потоки створення цінності, залежності й когнітивне навантаження [41].

Після визначення ключових процесів організації доцільно проаналізувати, яким чином організаційна структура підтримує їх виконання. Для цього має бути сформовано узагальнену структурну візуалізацію організації, що відображає основні команди, їх функціональне призначення та ключові зони відповідальності. Приклад такої візуалізації наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Приклад спрощеної візуалізації структури організації.

<i>Елемент структури</i>	<i>Команда / підрозділ</i>	<i>Основна відповідальність</i>
Продуктовий напрям	Product Management	Формування продуктової стратегії, управління беклогом, пріоритизація вимог, прийняття рішень щодо розвитку продукту
Дослідження користувачів та UX	Product Discovery / UX Research / UX Design	Дослідження потреб користувачів, перевірка гіпотез, проектування користувацького досвіду, підготовка UX-рішень
Розроблення продукту	Engineering / Development Team	Реалізація функціональності, технічне проектування, інтеграція рішень, усунення технічних проблем
Перевірка якості	QA / Testing	Тестування функціональності, перевірка відповідності критеріям приймання, виявлення та документування дефектів
Релізи та операційна підтримка	Release Management / DevOps	Підготовка релізів, розгортання оновлень, підтримка стабільності середовищ, контроль технічних залежностей

<i>Елемент структури</i>	<i>Команда / підрозділ</i>	<i>Основна відповідальність</i>
Користувацька підтримка	Customer Support / Support Team	Обробка звернень користувачів, фіксація проблем, передавання зворотного зв'язку продуктивній команді
Безпека та приватність	Security / Privacy / Compliance	Перевірка вимог безпеки, захисту даних, оцінювання ризиків, забезпечення відповідності внутрішнім і зовнішнім вимогам
Функції забезпечення	HR / Finance / Legal	Підтримка кадрових, фінансових і юридичних процесів, забезпечення операційної стабільності організації

Наведена структурна візуалізація демонструє, що створення цінності для користувача залежить не лише від продуктової або інженерної команди, а й від узгодженої взаємодії кількох функціональних напрямів. Зокрема, процес Product discovery потребує активної участі продуктової команди, UX-фахівців, розробників, команди підтримки та представників напряму безпеки й приватності.

Водночас така структура може створювати певні організаційні обмеження. Саме тому для подальшого аналізу доцільно не лише описати склад команд, а й визначити характер їхньої взаємодії, рівень відповідальності та можливі вузькі місця в організаційній структурі.

2.6 Аналіз стейкхолдерів та ризиків

У цьому підрозділі здійснюється систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на здатність організації створювати, доставляти та отримувати цінність. Аналіз проводиться у двох взаємопов'язаних площинах:

Стейкхолдери – особи, групи або організації, які мають інтерес до результатів діяльності організації та/або здатні впливати на прийняття рішень, ресурси, пріоритети чи умови реалізації продукту.

Ризики – події або умови, які за певного розвитку можуть призвести до відхилення фактичних результатів від очікуваних, зокрема до негативних наслідків, втрат ресурсів, затримок або нереалізованих можливостей.

Для виконання аналізу можуть бути застосовані такі інструменти:

1. Power–Interest Matrix – матриця, що використовується для класифікації стейкгоल्дерів за двома критеріями: рівень впливу на організацію або продукт (Power); рівень зацікавленості у результатах діяльності (Interest) [12]. Цей інструмент дає змогу визначити пріоритети взаємодії зі стейкгольдерами – кого необхідно активно залучати до ухвалення рішень, кого регулярно інформувати, а кого – лише періодично моніторити. Приклад матриці наведено у таблиці 2.7.

2. Risk Register – реєстр ризиків, який використовується для формалізації ризиків у структурованому вигляді. Він передбачає фіксацію сценарію ризику, джерела його виникнення, типу, ймовірності, потенційного впливу, рівня критичності, відповідального власника та поточного статусу ризику [12].

Під час виконання підрозділу необхідно визначити основні групи стейкгоल्дерів, релевантні для потоку створення цінності організації. Доцільно враховувати як внутрішніх, так і зовнішніх стейкгоल्дерів: керівництво, продуктові та інженерні команди, команди підтримки, користувачів, партнерів, постачальників, регуляторів, інвесторів, професійні спільноти та інші зацікавлені сторони залежно від контексту організації.

Ризики доцільно формулювати у сценарному вигляді за принципом: «якщо відбудеться певна подія або умова, то виникнуть певні наслідки для процесу створення цінності». Такий підхід дозволяє уникнути нечітких формулювань на кшталт «ризик затримки» або «ризик неякісної роботи» без пояснення причин, джерел і можливих наслідків.

Для визначення пріоритетів взаємодії із зацікавленими сторонами має бути сформовано перелік основних стейкгоल्дерів, які мають вплив на створення та доставку цінності. Їх класифіковано за рівнем впливу та рівнем зацікавленості відповідно до підходу Power–Interest Matrix. Приклад результатів такого аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Приклад аналізу стейкхолдерів за матрицею Power–Interest

Стейкхолдер	Роль у системі створення цінності	Power / Рівень впливу	Interest / Рівень зацікавленості	Коментар щодо взаємодії
CEO / Top Management	Визначення стратегічних пріоритетів і ключових напрямів розвитку	Високий	Високий	Потребує регулярного залучення до стратегічних рішень і контролю ключових ризиків
Product Leadership	Формування продуктової стратегії, пріоритизація вимог і управління беклогом	Високий	Високий	Визначає, які функції створюються, для кого і з якою цінністю
Engineering Leadership	Організація технічної реалізації, контроль архітектурних рішень і якості delivery	Високий	Високий	Визначає технічні обмеження, підхід до реалізації та впливає на строки виконання
Security / Privacy	Забезпечення вимог безпеки, приватності та відповідності політикам	Середній–високий	Високий	Має критичне значення для довіри користувачів і відповідності продукту вимогам безпеки
Користувачі	Формування попиту, надання зворотного зв'язку, підтвердження цінності продукту	Високий	Високий	Визначають фактичну цінність продукту через використання, відгуки та поведінкові метрики
Маркетинг / PR	Позиціонування продукту, комунікація цінності, формування попиту	Середній	Середній–високий	Впливає на канали комунікації, сприйняття продукту та залучення користувачів
Партнери / Провайдери	Забезпечення зовнішніх сервісів,	Середній	Середній	Можуть створювати

<i>Стейкголдер</i>	<i>Роль у системі створення цінності</i>	<i>Power / Рівень впливу</i>	<i>Interest / Рівень зацікавленості</i>	<i>Коментар щодо взаємодії</i>
	інфраструктурних або екосистемних залежностей			залежності, пов'язані з інтеграціями, комплаєнсом або технічними обмеженнями

Наведена класифікація демонструє, що найбільш критичними стейкгольдерами для потоку створення цінності є керівництво організації, продуктові та інженерні лідери, а також користувачі. Саме ці групи мають одночасно високий рівень впливу та високий рівень зацікавленості, тому потребують активного залучення до прийняття рішень, регулярної комунікації та врахування їхніх очікувань.

Окрему увагу необхідно приділяти напрямам Security / Privacy, оскільки вимоги безпеки та приватності можуть суттєво впливати на архітектуру продукту, строки реалізації, довіру користувачів і можливість масштабування рішення. Партнери та провайдери мають середній рівень впливу, однак можуть створювати істотні залежності, особливо у випадках, коли продукт спирається на зовнішні платформи, API або інфраструктурні сервіси.

Після визначення основних стейкгольдерів доцільно ідентифікувати ризики, які можуть впливати на стабільність процесу створення цінності. Для цього має бути сформовано реєстр ризиків, у якому кожен ризик описано у сценарному вигляді із зазначенням джерела, типу, ймовірності, впливу, рівня критичності, власника та поточного статусу. Приклад такого реєстру наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Приклад реєстру ризиків для потоку створення цінності

Ризик у сценарному форматі	Джерело ризику	Тип ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Власник ризику	Статус
Якщо продуктові пріоритети часто змінюються, то зростає обсяг незавершеної роботи та знижується передбачуваність виконання завдань	Product Discovery	Організаційний	Висока	Високий	Високий	Product Leadership	Відкритий
Якщо підтримка користувачів не інтегрована з продуктовим процесом, то зворотний зв'язок надходить із запізненням і не впливає своєчасно на пріоритети беклогу	Support	Організаційний	Середня	Середній	Середній	Support Team	Відкритий
Якщо змінюються політики або API екосистеми Apple, то може порушитися продуктова дорожня карта та виникнути потреба в терміновій адаптації рішення	Зовнішнє середовище	Стратегічний / технологічний	Середня	Високий	Високий	Product Leadership	Відкритий
Якщо виникають фінансові коливання або скорочення ресурсів, то зменшується спроможність команд виконувати запланований обсяг робіт	Ринок / фінансове середовище	Організаційний / фінансовий	Середня	Високий	Високий	Management	Активний
Якщо продуктові та операційні метрики не узгоджені між командами, то рішення приймаються на основі припущень, а не об'єктивних даних	Data / Analytics	Організаційний	Середня	Середній	Середній	Product Leadership	Відкритий
Якщо CI/CD-процес працює нестабільно, то зростає lead time, збільшується кількість затримок і ускладнюється регулярний випуск оновлень	Infrastructure / Platform	Технічний	Низька–середня	Середній	Середній	Platform Team	Відкритий
Ризик у сценарному форматі	Джерело ризику	Тип ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Власник ризику	Статус

Реєстр ризиків дозволяє систематизувати потенційні загрози для процесу створення цінності та визначити відповідальних за їх моніторинг і реагування. Найбільш критичними є ризики, що мають одночасно високу ймовірність або високий вплив на продуктову дорожню карту, пропускну здатність команд, якість рішень і передбачуваність delivery-процесу.

Особливу увагу слід приділяти ризикам, пов'язаним із частою зміною пріоритетів, зовнішніми технологічними залежностями, обмеженням ресурсів і відсутністю узгоджених метрик. Такі ризики можуть мати системний характер, оскільки впливають не лише на окремі завдання, а й на здатність організації стабільно створювати та доставляти цінність користувачам.

Таким чином, аналіз стейкгоल्дерів і ризиків дозволяє визначити ключові групи впливу, їхню роль у процесі створення цінності, а також потенційні події та умови, що можуть перешкоджати досягненню очікуваних результатів. Використання матриці Power–Interest надає змогу класифікувати стейкгоल्дерів за рівнем впливу та зацікавленості, а реєстр ризиків – формалізувати основні ризикові сценарії та визначити відповідальних за їх подальший моніторинг.

Проведений аналіз показує, що ефективне управління стейкгольдерами та ризиками є необхідною умовою стабільного функціонування потоку створення цінності. Для зниження виявлених ризиків доцільно забезпечити регулярну комунікацію між продуктовими, інженерними та підтримувальними командами, узгодити систему метрик, формалізувати процес зміни пріоритетів і посилити моніторинг зовнішніх технологічних залежностей.

2.1 Аналіз проблем та патернів рішень

Метою цього розділу є систематизація виявлених проблем у діяльності організації та здійснення переходу від симптомів (спостережуваних проявів неефективності) до управлінських проблем (структурних причин, що зумовлюють появу цих симптомів). Розділ також виконує підготовчу функцію

– формує узгоджене проблемне поле та первинні причинно-наслідкові зв'язки як основу для подальшого Synefin-аналізу, спрямованого на класифікацію характеру проблем і вибір адекватних підходів до управлінських втручань.

У результаті виконання підрозділу мають бути отримані:

1. Перелік виявлених проблем (*Problem List*), сформульованих у вигляді симптомів.
2. Кластеризований набір проблем (*Problem Clustering*), згрупованих у 3–5 логічних кластерів.
3. Результати аналізу причин для найбільш критичної проблеми із застосуванням методу *5 Whys* та/або діаграми *Ishikawa (Fishbone)*.
4. Фінальне формулювання ключової управлінської проблеми, придатне для подальшої класифікації в межах фреймворку Synefin.

У розділі використовуються такі аналітичні інструменти:

- *Problem List* – реєстр проблем-симптомів із фіксацією джерела виявлення, наслідків для продукту або процесу та частоти прояву;
- *Problem Clustering* – групування проблем за спільною природою з метою виділення зон управлінської напруги;
- *5 Whys* – послідовний аналіз причин шляхом постановки запитання «чому?» до моменту виявлення попередньої кореневої причини;
- *Ishikawa (Fishbone)* – структурований аналіз причин за категоріями з обов'язковою конкретизацією причин і визначенням їх характеру (управлінський, технологічний або контекстний).

Етап 1. Формування переліку проблем (*Problem List*). На першому етапі необхідно зафіксувати всі виявлені проблеми у вигляді симптомів, що спостерігаються в діяльності організації або в потоці створення цінності. Формулювання проблем повинні відображати фактично спостережувані явища (що відбувається), а не припущення щодо їхніх причин (чому це відбувається).

Таблиця 2.8 – Приклад переліку виявлених проблем (Problem List)

№	Формулювання проблеми (симптом)	Джерело виявлення	Наслідок для продукту / процесу	Частота прояву
1	Регулярні затримки релізів	VSM, інтерв'ю з РМ	Невиконання зобов'язань перед клієнтами	Часто
2	Часті зміни пріоритетів під час спринту	Інтерв'ю з командою	Нестабільність планування	Часто
3	Відсутність чітких критеріїв приймання	Документація, спостереження	Суб'єктивність оцінки готовності	Часто
4	Перевантаження команди	Інтерв'ю	Зниження якості	Часто
5	Конфлікти між замовником та виконавцями	Інтерв'ю	Затримка прийняття рішень	Періодично

Етап 2. Кластеризація проблем (Problem Clustering). На другому етапі проблеми об'єднуються в кластери за спільною природою, що дозволяє виділити ключові зони управлінської напруги. Типові кластери можуть охоплювати такі напрями:

- управління вимогами;
- планування та координація;
- організаційна взаємодія;
- управління;
- комунікація;
- ресурси.

Таблиця 2.9 – Приклад кластеризації проблем (Problem Clustering)

Кластер	Назва кластеру	Проблеми (№)	Загальна характеристика
1	Управління вимогами	2, 3	Нестабільність вимог і відсутність формалізованих правил зміни пріоритетів
2	Планування та координація	1, 4	Нереалістичне планування та перевантаження команд
3	Організаційна взаємодія	5	Нечіткий розподіл ролей і повноважень
4	Технічні наслідки	–	Накопичення технічного боргу як похідний ефект управлінських рішень

Після кластеризації формується короткий аналітичний висновок, у якому визначається, які кластери є первинними (причинними), а які – вторинними (наслідковими), а також встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Етап 3. Аналіз причин найбільш критичної проблеми (5 Whys). На третьому етапі з кластерів обирається найбільш критична проблема для поглибленого аналізу причин. Для неї виконується аналіз за методом 5 Whys із дотриманням таких вимог:

- кожне наступне «чому?» логічно впливає з попередньої відповіді;
- формулювання є конкретними та перевірюваними;
- остання колонка фіксує попередню кореневу причину, яка надалі уточнюється або підтверджується іншими інструментами.

Таблиця 2.10 – Приклад аналізу причин за методом 5 Whys

Обрана проблема	Регулярні затримки релізів
Чому? (1)	Задачі не завершені
Чому? (2)	Через зміни пріоритетів
Чому? (3)	Нові вимоги додаються під час спринту
Чому? (4)	Немає формалізованого процесу управління змінами
Чому? (5)	Не визначено governance-механізм прийняття рішень
Потенційна коренева причина	Відсутність структурованого механізму управління змінами та пріоритетами

Етап 4. Поглиблений аналіз причин за допомогою Ishikawa (Fishbone). Для посилення причинного аналізу застосовується Ishikawa (Fishbone) [14]. На відміну від 5 Whys, Ishikawa дозволяє системно розкласти причини за категоріями та виявити їх взаємодію. Для аналізу Ishikawa (Fishbone) необхідно щоб причини були конкретними. Обов'язково позначити що є управлінськими, а що є технологічними причинами.

Таблиця 2.11 – Приклад використання Ishikawa (Fishbone)

Категорія	Виявлені причини	Вплив	Характер
Люди	Конфлікт ролей РО та Tech Lead	Затримки рішень	Управлінський
Процеси	Немає change management	Часті зміни вимог	Управлінський
Управління	Відсутній єдиний орган прийняття рішень	Нестабільність	Управлінський
Інструменти	Візуалізація не використовується для контролю змін	Непрозорість	Технічний
Зовнішні фактори	Часті зміни вимог клієнта	Тиск на планування	Контекстний

Етап 5. Формування ключової управлінської проблеми. На завершальному етапі формується перелік кандидатів на ключову управлінську проблему, які впливають із результатів аналізу причин (root cause analysis). Для кожного кандидата здійснюється якісна оцінка:

- вплив (високий/середній/низький) на управління та потік створення цінності;
- управлінський характер (так/ні/частково);
- обґрунтування, що пов'язує кандидата з симптомами та кластерами (пояснення причинного зв'язку).

Таблиця 2.12 – Приклад визначення ключової управлінської проблеми

Кандидат	Вплив	Управлінський характер	Обґрунтування
Відсутність механізму change management	Високий	Так	Впливає на планування, якість, релізи
Низька кваліфікація команди	Середній	Ні	Симптом, не причина
Перевантаження розробників	Середній	Частково	Наслідок нестабільного планування

Після цього формулюється ключова управлінська проблема у формі, що:

- описує відсутність/дефіцит механізму, правила або управлінської спроможності (а не просто симптом);
- відображає причинно-наслідковий зв'язок із основними негативними ефектами (нестабільність планування, перевантаження, затримки, зниження якості тощо);
- є достатньо чіткою для подальшої класифікації в Synefin та вибору підходів до втручання.

Наприкінці підрозділу має бути *сформовано фінальне формулювання ключової управлінської проблеми*, яке має:

- описувати відсутність або дефіцит управлінського механізму, правила чи спроможності;
- відображати причинно-наслідковий зв'язок із негативними ефектами;
- бути достатньо чітким для подальшої класифікації в межах Synefin.

Приклад фінального формулювання ключової управлінської проблеми: відсутність структурованого механізму управління пріоритетами та змінами в процесі створення продукту, що призводить до нестабільності планування, перевантаження команди та зниження якості результату.

2.8. Synefin-аналіз проблемної ситуації та формування управлінського підходу для застосування.

У межах цього розділу здійснюється класифікація ключової управлінської проблеми (сформульованої у підрозділі 2.7) за фреймворком Synefin з метою визначення її природи та обґрунтування управлінського підходу, що є релевантним домену, до якого належить проблема. Загальна структура доменів Synefin наведена на рис. 1.



Рисунок 1 - Візуалізація моделі Synefin

Джерело: [7]

Застосування фреймворку Synefin дозволяє:

- визначити характер причинно-наслідкових зв'язків проблемної ситуації;
- оцінити рівень невизначеності та передбачуваності результатів управлінських втручань;
- обґрунтувати доцільність використання конкретних управлінських підходів (процесних, проєктних, адаптивних або антикризових).

Для визначення домену, до якого належить ключова управлінська проблема, її оцінюють за такими критеріями:

1. Характер причинно-наслідкових зв'язків (чи є причинність очевидною, встановлюваною через аналіз, емерджентною або нерозпізнаваною).
2. Передбачуваність результатів (чи можна прогнозувати результат управлінського втручання).
3. Тип необхідних управлінських рішень (best practice, експертне проєктування, експерименти, термінова стабілізація).
4. Рівень невизначеності та стабільність середовища (стабільне/контрольоване/динамічне/кризове).

Таблиця 2.13 – Приклад ознак доменів Synefin за ключовими критеріями

Критерій	Obvious (Clear)	Complicated	Complex	Chaotic
Причинно-наслідкові зв'язки	очевидні та стабільні	існують, але потребують експертного аналізу	проявляються постфактум	відсутні/не розпізнавані
Передбачуваність	висока	висока після аналізу	часткова	відсутня
Тип рішень	best practice	експертне проектування	експерименти (probe-sense-respond)	термінова стабілізація (act-sense-respond)
Середовище	стабільне	контрольоване	динамічне	кризове

Оцінка ключової управлінської проблеми за критеріями Synefin проводиться на основі результатів аналізу проблем і причин (підрозділ 2.7) та здійснюється оцінка ключової управлінської проблеми за кожним із критеріїв Synefin (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Приклад оцінки ключової управлінської проблеми за критеріями Synefin

Критерій	Фактичні спостереження	Відповідність домену
Характер причинно-наслідкових зв'язків	Встановлено логічний ланцюг: відсутність governance → зміни пріоритетів → незавершені задачі → затримки	Complicated
Передбачуваність результатів	Очікуваний ефект від впровадження механізму можна прогнозувати	Complicated
Тип необхідних рішень	Потрібне експертне проектування процесу управління змінами	Complicated
Рівень невизначеності середовища	Середовище динамічне (вимоги клієнтів змінюються)	Complex (контекстно)
Наявність кризового стану	Кризового стану немає	Не Chaotic

Отримані результати оцінки ключової управлінської проблеми за окремими критеріями Synefin (табл. 2.14) потребують узагальнення та інтерпретації в контексті попередніх етапів аналізу. З цією метою далі здійснюється інтеграція висновків, отриманих за результатами аналізу проблем, кластеризації та аналіз першопричини (Root Cause Analysis), що дозволяє підтвердити або уточнити відповідність проблеми певному домену Synefin. Приклад узагальненої аргументації наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Приклад оцінки ключової управлінської проблеми за критеріями Synefin

Критерій	Спостереження/аргументація з попередніх пунктів	Проміжний висновок
Характер причинно-наслідкових зв'язків	5 Whys показує логічний ланцюг: відсутність change management/governance → зміни пріоритетів у роботі → незавершені задачі/зростання WIP → затримки релізів.	Причинність є та описувана → Complicated
Передбачуваність результатів	Очікуваний ефект від введення механізму (ролі, правила, критерії приймання, контроль WIP) можна прогнозувати: зменшення незапланованих змін → стабілізація планування → зниження перевантаження.	Complicated
Тип необхідних рішень	Ishikawa вказує, що більшість причин — управлінські (governance/процеси/ролі). Рішення потребує експертного проектування та впровадження правил, а не “пошуку через багато експериментів”.	Complicated (з адаптацією)
Рівень невизначеності середовища	Є контекстна мінливість (вимоги клієнтів/ринкові зміни), що впливає на	Контекстно Complex, але не домінує

Критерій	Спостереження/аргументація з попередніх пунктів	Проміжний висновок
	пріоритети. Це підсилює потребу в адаптації механізму.	
Наявність кризового стану	Відсутній	Не Chaotic

На підставі узагальненої оцінки за ключовими критеріями Cynefin (табл. 2.15) доцільно здійснити логічне виключення доменів, які не відповідають природі ключової управлінської проблеми. Такий підхід дозволяє уникнути помилкової класифікації та чітко обґрунтувати домінуючий домен, у межах якого має формуватися управлінський підхід. Результати логічного виключення доменів наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Приклад логічного виключення доменів

Домен	Аргументація
Obvious	Відсутня однозначна best practice; проблема не є стандартною операційною ситуацією
Chaotic	Організація функціонує, криза відсутня
Complex	Хоча середовище мінливе, причинно-наслідкові зв'язки проблеми встановлені та піддаються аналізу
Complicated	Відповідає більшості критеріїв; рішення потребує експертного проєктування

Формалізований підсумковий висновок Cynefin-аналізу оформлюється за шаблоном:

За результатами Cynefin-аналізу встановлено, що ключова управлінська проблема належить до _____ домену. Це зумовлено _____ (характер причинності, передбачуваність, тип рішень). Відповідно до природи проблеми доцільним є застосування _____ управлінського підходу.

Приклад висновку для *Complicated*-домену наведено нижче.

На підставі проведеного Cynefin-аналізу встановлено, що ключова управлінська проблема належить до домену *Complicated*. Це зумовлено тим,

що причинно-наслідкові зв'язки проблеми можуть бути встановлені за допомогою аналітичних методів, проблема піддається формалізації, а управлінське рішення може бути спроектоване експертним шляхом. Очікуваний результат від впровадження відповідного механізму є прогнозованим.

Водночас організаційне середовище має окремі ознаки домену Complex (зокрема, динамічність вимог клієнтів), однак ці чинники не визначають природу ключової управлінської проблеми.

З огляду на домінування домену Complicated, доцільним є застосування:

- проєктного та процесного управління;
- формалізованого механізму управління змінами (change management);
- чіткого визначення ролей, відповідальності та процедур ухвалення рішень;
- системи контролю та моніторингу виконання.

Таким чином, Cynefin-аналіз підтверджує, що вирішення проблемної ситуації потребує експертного проєктування управлінського механізму, а не виключно експериментального підходу.».

Приклад висновку для *Complex*-домену наведено нижче.

На основі проведених досліджень та аналізу встановлено, що ключові процеси організації мають емерджентну природу, характеризуються нестабільними вимогами, експериментальним способом прийняття рішень та логікою Probe–Sense–Respond. Це відповідає домену Complex за фреймворком Cynefin, що обґрунтовує доцільність застосування Agile-підходів (Scrum, Kanban) для управління проєктами розвитку платформи.

Класичні методи управління в такому випадку можуть застосовуватися лише до окремих підсистем, що перебувають у доменах Complicated або Simple (зокрема інтеграційні, фінансові чи регламентовані операційні процеси), однак вони не є ефективними для управління інноваційною та продуктово-орієнтованою частиною бізнесу.

Приклад висновку для *Chaotic*-домену наведено нижче.

На основі проведеного аналізу встановлено, що проблемна ситуація має ознаки *Chaotic*-домену за фреймворком Cynefin. Це проявляється у відсутності стабільних і розпізнаваних причинно-наслідкових зв'язків, високому рівні невизначеності, неможливості прогнозування результатів управлінських дій та наявності кризового стану, що потребує негайного реагування.

У такій ситуації першочерговим завданням управління є не пошук оптимального довгострокового рішення, а швидка стабілізація системи. Доцільним є застосування логіки Act–Sense–Respond, тобто спочатку необхідно здійснити термінові дії для локалізації проблеми, потім оцінити реакцію системи та лише після цього формувати подальші управлінські рішення.

Для *Chaotic*-домену релевантними є такі підходи:

- антикризове управління;
- швидке прийняття рішень в умовах дефіциту інформації;
- тимчасове централізоване управління;
- створення кризового штабу або відповідальної групи реагування;
- фіксація інцидентів і мінімізація негайних втрат;
- поступове переведення ситуації з *Chaotic*-домену до *Complex* або *Complicated* після стабілізації.

Таким чином, якщо проблемна ситуація належить до *Chaotic*-домену, управлінський підхід має бути спрямований насамперед на оперативне відновлення контролю, зменшення шкоди та стабілізацію ключових процесів, а не на детальне проєктування або тривалі експерименти.

Приклад висновку для *Simple*-домену наведено нижче.

На основі проведеного аналізу встановлено, що проблемна ситуація належить до *Simple / Obvious*-домену за фреймворком Cynefin. Це означає, що причинно-наслідкові зв'язки є очевидними, середовище є стабільним, а для вирішення проблеми можуть бути застосовані відомі правила, процедури, регламенти або найкращі практики.

У такому випадку управлінське рішення не потребує складного експертного проектування або експериментального пошуку. Доцільним є застосування логіки Sense–Categorize–Respond, тобто необхідно визначити тип ситуації, віднести її до відомої категорії та застосувати відповідний стандартний порядок дій.

Для Simple-домену релевантними є такі підходи:

- процесне управління;
- стандартизація процедур;
- використання регламентів, інструкцій і чек-листів;
- контроль дотримання встановлених правил;
- навчання персоналу стандартним операційним процедурам;
- автоматизація повторюваних операцій.

Таким чином, якщо проблемна ситуація належить до Simple-домену, управлінський підхід має бути спрямований на дотримання процедур, дисципліну виконання, стандартизацію та контроль якості операційних процесів.

Суффікс-аналіз дозволяє обґрунтовано визначити природу ключової управлінської проблеми та підібрати відповідний управлінський підхід. Якщо проблема належить до домену Complicated, доцільним є експертне проектування управлінського механізму, а якщо ж проблема має ознаки Complex, пріоритетним стає адаптивне управління через експерименти, короткі цикли зворотного зв'язку та поступове уточнення рішень.

3. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

3.1 Підготовка до захисту

Відповідно до Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК», відповідно до розділу V. «Підведення підсумків практичної підготовки»:

1. Після закінчення терміну кожної практики здобувачі вищої освіти звітують про виконання програми-практики на основі виданого завдання.

2. Форма звітності про проходження практики здобувачем вищої освіти визначається вимогами, які встановлені в програмі практики. Обов'язковою формою звітності є звіт з практики, структуру та вимоги до якого визначаються програмою практичної підготовки. Та довідка про проходження виробничої практики, яка підтверджує дійсність та терміни проходження практики на відповідній базі практики (Додаток Д). Звіт оформлюється відповідно до вимог [6].

Відповідно до Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК», відповідно до розділу V. «Підведення підсумків практичної підготовки»:

3. Звіт з практики захищається здобувачем вищої освіти в комісії, призначеній керівником відповідного структурного підрозділу (кафедри або інституту). До складу комісії входять керівники практики від Університету і, за можливості, керівники практики від бази практики, інші науково-педагогічні працівники Університету.

4. Оцінка здобувача освіти за практику виставляється відповідно до положення про організацію освітнього процесу в закладі вищої освіти та вимог програми практики, і враховується до загального рейтингу успішності за результатами наступного семестрового контролю.

5. Здобувачу освіти, який не виконав програму практики без поважних причин або отримав негативну оцінку по практиці, може бути надано право на

проходження практики повторно при виконанні умов визначених Університетом.

3.2 Критерії оцінювання

Оцінювання результатів проходження виробничої практики здійснюється з метою визначення рівня досягнення здобувачем запланованих результатів навчання, передбачених програмою практики. Під час оцінювання враховуються повнота виконання індивідуального завдання, якість підготовленого звіту, здатність здобувача застосовувати теоретичні знання у практичних ситуаціях, рівень самостійності, обґрунтованість висновків і якість захисту результатів практики.

Критерії оцінювання мають забезпечувати прозорість, об'єктивність і зіставність результатів. Мінімальний пороговий рівень позитивного оцінювання визначається через якісні характеристики виконання завдань практики та трансформується у числову оцінку за рейтинговою шкалою відповідно до Положення про організацію освітнього процесу [3]. Узагальнені критерії оцінювання наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання результатів проходження виробничої

Сума балів	Оцінка	Критерії оцінювання	Рівень компетентності
90 та вище	Відмінно	Здобувач демонструє повні, системні та міцні знання з тематики практики, вільно застосовує теоретичні положення для розв'язання практичних завдань, аргументовано обґрунтовує прийняті рішення. Звіт виконано якісно, структуровано, з використанням належних методів аналізу. Висновки є самостійними, логічними та практично значущими. Під час захисту здобувач упевнено відповідає на запитання та демонструє глибоке розуміння виконаної роботи.	Високий рівень, що повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, передбачених програмою та методичними рекомендаціями з практики.
70–89	Добре	Здобувач демонструє ґрунтовні знання, добре володіє матеріалами практики та здатний застосовувати їх у типових і частково нестандартних ситуаціях. Звіт загалом відповідає вимогам, містить необхідні розділи, аналіз і	Достатній рівень, що забезпечує виконання більшості вимог програми практики.

Сума балів	Оцінка	Критерії оцінювання	Рівень компетентності
		висновки. Можливі окремі неточності або недостатня глибина обґрунтування, які не впливають істотно на загальний результат.	
60–74	Задовільно	Здобувач засвоїв основний зміст практичного матеріалу, виконав більшість передбачених завдань, однак допускає окремі помилки, неточності або неповноту в аналізі. Звіт має необхідну структуру, проте окремі розділи розкриті поверхово або недостатньо аргументовано. Під час захисту здобувач відповідає на запитання з певними труднощами.	Середній рівень, що забезпечує достатній, але не повний рівень відтворення основних положень програми практики.
1–59	Незадовільно	Здобувач може відтворити лише окремі фрагменти матеріалів практики. Програма практики виконана частково, звіт має суттєві змістові або структурні недоліки, висновки є неповними, необґрунтованими або не пов'язаними з результатами виконаної роботи. Для позитивного оцінювання необхідне суттєве доопрацювання звіту та повторний захист.	Низький рівень, що не забезпечує досягнення запланованих результатів практики.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Університету «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publicna-informatsiya/polozhennya-pro-praktichnu-pidgotovku_2020-04-05.pdf
2. Освітньо-професійна програма «Agile-технології в проектному менеджменті» Університету «КРОК». URL: <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/litsenzuvannia-ta-akredytatsiia/osvitni-prohamy/2025-op-D3-agile.pdf>
3. Положення про організацію освітнього процесу в університеті «КРОК». URL: [polozhennia-pro-orh-osvit-protsesu-2026.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publicna-informatsiya/polozhennia-pro-orh-osvit-protsesu-2026.pdf)
4. Кодекс академічної доброчесності Університету «КРОК». URL: https://www.krok.edu.ua/download/nakazi/2018-10-18_kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf
5. Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в університеті «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publicna-informatsiya/2020-04-10_polozhennya-pro-perevirku-tekstiv-na-plagiat.pdf
6. Методичні вказівки до оформлення звітів (практик та іншого) і кваліфікаційних робіт виконаних здобувачами вищої освіти / уклад. С.М. Мічківський, Д.О. Балдик, О.Ю. Мушинський, К.В. Тимофєєва. Київ: Університет "КРОК", 2025. 41 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/10300>.
7. Snowden D.J., Boone M.E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85 No. 11. Pp. 68-149. URL: https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf

8. Терницький Ю. Дизайн процес чи... збірник тактичних комбінацій? medium.com. 2022 URL: <https://ternytsky.medium.com/дизайн-процес-чи-збірник-тактичних-комбінацій-dd409782c255>
9. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник/ за ред. В. А. Рача. Київ: К.І.С., 2010. 276 с. URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5339>
10. Піньє, І., Остервальдер А. Створюємо бізнес-модель. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
11. Остервальдер А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. Київ: Наш Формат, 2018. 324 с.
12. The Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Project Management Institute, 2021. 274 р.
13. Skelton M., Pais M. Team topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow. *IT Revolution*. 2019.
14. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК", 2021. 224 с. URI <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/1379>
15. Organizational and management design of financial and human resource support for innovative agribusiness: the security aspect / H. Popovychenko et al. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 3. Pp. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.24>
16. Orlova-Kurilova O. Adaptation of innovative enterprises to the conditions of transformation of the interaction of the state and business in innovative entrepreneurship. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects*: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. Pp.212-227. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-8>.

17. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.2. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025. 415 с. URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/7963>
18. Балдик Д.О., Горковець А.М. Управління ресурсами в ІТ проєктах. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ): в 2-х част. Частина 1. Київ: Університет "КРОК", 2023. С.22-23. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/7619>
19. Грант на власну справу. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (дата звернення 12.01.2024).
20. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/73>
21. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/79>
22. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/44>
23. Мічківський С.М., Тимофєєва К.В., Гаркуша В.В. Системи та методи прийняття рішень: методичні вказівки. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2025. 87 с. URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/10328>
24. Морозов В.В., Данченко О.Б., Шаров О.І. Інформаційні системи і технології в управлінні проєктами. Частина 1. Планування проєктів в MS проєкт: навчальний посібник. Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2011. 167 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/82>
25. Інформаційні системи в діагностиці технологічного менеджменту конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах

глобалізації / О. В. Орлова-Курилова, М. О. Вовк, Г. С. Поповиченко, Б. О. Зеленський. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 28-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.28>

26. Моделювання життєвого циклу інноваційного проекту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом/ О.В. Орлова-Курилова, Н.О. Держак, Л.В. Сухомлин, І.Г. Бачкір. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 36–43. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.18.36](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.36)

27. Адаптивний розвиток маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в контексті глобалізації, управління змінами та проектами/ О.В. Орлова-Курилова, І.М. Сафронська, С.Г. Турчіна, О.М. Мартин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 57 – 63. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8>

28. Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії covid-19, діджиталізації та сталого розвитку/ О.В. Орлова-Курилова, О.М. Таран-Лала, М.В. Петченко, А.А. Мартинов. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 27–34. <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.21.27>

29. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК", 2022. 167 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/64>

30. About – Cynefin Framework. *The Cynefin Co.* URL: <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework>

31. Мін Л. Метод вибору проектного підходу на основі моделі «Cynefin». *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 22–38. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/271237>

32. Шеремет О.О., Шульган О.Л. Інтеграція методик Cynefin Framework та CARVER для прийняття рішень в умовах ризику. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2024. Т. 30, № 5. С. 104–121. URL: <https://nuft.edu.ua/doi/doc/swnuft/2024/5/9.pdf>.

33. Cynefin: фреймворк для прийняття рішень і дій лідера. *Management.com.ua*. URL: <https://www.management.com.ua/video/cynefin-freymvork-dlia-pryyniattia-rishen-i-diy-lidera>.
34. The Business Model Canvas / Strategyzer AG. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.
35. Lean Canvas / LeanSpark. URL: <https://leanspark.ai/leancanvas>.
36. Pichler R. A persona template for agile product management. URL: <https://www.romanpichler.com/blog/persona-template-for-agile-product-management>.
37. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., Papadacos T. The value proposition canvas. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>.
38. Anabelle Zaluski, How to create an org chart that effectively represents your team. URL: <https://www.notion.com/blog/how-to-create-an-org-chart>.
39. ASANA. URL: <https://asana.com/resources/raci-chart>.
40. Deborah Theseira, Organizational Mapping for Modern Businesses. URL: <https://www.ardoq.com/knowledge-hub/organizational-mapping>.
41. Team Topologies. URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/team-topologies>.

ДОДАТОК А

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



ЗАТВЕРДЖУЮ:
завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики
_____ Денис БАЛДИК
«__» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ**

Здобувача (ки) _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики

Ступінь вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність D3 Менеджмент
(код, назва)

Освітня програма Agile-технології в проєктному менеджменті

Курс 2, група МЕН/Agile-25м

Київ, 2026

Здобувач (ка) _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

направляється на *виробничу* практику

на _____

(назва підприємства)

Термін практики: з ____ . ____ . 20__ р. по ____ . ____ . 20__ р.

Керівник практики від Університету

(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник практики від підприємства, організації, установи

(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

Результати навчання та компетентності

Результати навчання:

ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПР4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПР8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПР12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПР13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Компетентності:

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Календарний план проходження практики

№ з/п	Назва виду робіт	Орієнтовна тривалість (год.)	Термін виконання
<i>Підготовчий етап</i>			
1.	Оформлення документів на практику	2	
2.	Проходження інструктажу з охорони праці та внутрішніх правил	2	
3.	Ознайомлення з нормативними та методичними вимогами до проходження практики	4	
<i>Основний етап</i>			
4.	Системний аналіз організації як соціо-технічної системи та аналіз контексту	60	
5.	Аналіз продуктів (послуг) і процесів створення цінності	70	
6.	Виявлення та аналіз управлінської проблематики	70	
7.	Аналіз патернів прийняття управлінських рішень та класифікація проблем у доменах Synefin	60	
<i>Завершальний етап</i>			
8.	Формування документів про проходження практики	20	
9.	Оформлення звіту з виробничої практики	70	
10.	Захист звіту з виробничої практики	2	
Всього		360	

Керівник практики
від Університету

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник від підприємства,
організації, установи

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Здобувач

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

ДОДАТОК Б

*Назва підприємства, юридична адреса, код ЄДРПОУ, тел. або **фірмовий бланк підприємства***

**ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», ННІКТ,
кафедра інформаційного менеджменту,
математики та статистики**

Довідка

№ _____ від _____ 20__р.
(вихідний реєстраційний номер)

Про підтвердження місця роботи Іванченко Петра

Іванченко Петро Тарасович працює економістом першої категорії економічного відділу ТОВ «Краса» з 05.05.2025 року (наказ про прийняття від 04.05.2025 № 123к/тр) на умовах повного робочого часу на 1,0 штатної одиниці. або (на умовах неповного робочого часу на 0,5 штатної одиниці). або за сумісництвом на 0,5 штатної одиниці.

Начальник відділу кадрів

(підпис)

(Власне ім'я та прізвище)

Відбиток печатки / КЕП

ДОДАТОК В

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики

**ЗВІТ**

за результатами виробничої практики
назва бази практики:

за ОПП «Agile-технології в проєктному менеджменті»

Виконав:

Перевірив:

Київ, 2026

ДОДАТОК Г

ДОВІДКА

про застосування результатів виробничої практики

Здобувач вищої освіти ОПП «Agile-технології в проєктному менеджменті», ОР магістр, кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, Навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»:

(ПІБ)

Звіт з виробничої практики було виконано за матеріалами _____

(назва підприємства)

Проведено дослідження та аналіз зовнішнього і та внутрішнього середовища підприємства, визначені актуальні проблеми та визначено пріоритетний тип домену.

Під час формування звіту _____

(ПІБ)

набув практичних навичок з формування та управління проєктами, ознайомився з моделями та методологіями Agile, які використовуються в практичній діяльності компанії.

Проєктні розробки _____

(ПІБ)

мають практичну значущість для підприємства та їх основні викладення будуть в подальшому розглянуті на підприємстві з метою перспективи їх практичного втілення.

Посада

Власне ім'я ПРИЗВИЩЕ

Печатка / ЕЦП

ДОДАТОК Д

Назва підприємства, юридична адреса, код ЄДРПОУ, тел. або **фірмовий
бланк підприємства**

Довідка про проходження практики

Видана _____,
(ПІБ здобувача)

здобувачу вищої освіти освітнього ступеня магістр Університету економіки та права
«КРОК», освітньої програми «Agile-технології в проєктному менеджменті» про те,
що він дійсно проходив практику на _____
(повна назва підприємства)

в період з ____ . ____ .20__ по ____ . ____ .20__ р.

Здобувач виконав роботи та отримав практичні навички та компетентності
відповідно до завдання виробничої практики.

Керівник від підприємства,
організації, установи

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)