

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «Гнучке управління в реалізації проєкту комп'ютерний клуб для працівників АТ «Антонов» та їх дітей»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: д.е.н., доц., професор
кафедри ІММС
Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник: к. фіз-мат. н., доц.,
доцент кафедри ІММС
Іван КРИКУН

Виконав:
здобувач групи МЕН/Agile-23м
Артур ЧАПЛИНСЬКИЙ

Київ, 2024 р.

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____ Денис БАЛДИК
« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЧАПЛИНСЬКИЙ АРТУР ВАЛЕРІЙОВИЧ**

Тема роботи	ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ КОМП'ЮТЕРНИЙ КЛУБ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ АТ АНТОНОВ ТА ЇХ ДІТЕЙ
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 56-5 від 27 червня 2024 р.
Коротка постановка завдання	Проаналізувати підприємство АТ «Антонов» та потреби його працівників. Визначити бізнес-вимоги до створення комп'ютерного клубу. Обрати відповідний фреймворк для гнучкого управління проектом. Розробити план проекту з урахуванням ресурсів, тривалості та вартості.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Сайт АТ «Антонов». URL: https://www.antonov.com/activity 2. Стаття «Відмінності та переваги Agile, Scrum та Kanban в управлінні проектами». URL: https://online.novaposhta.education/blog/vidminnosti-ta-perevagi-agile-scrum-ta-kanban-v-upravlinni-proektami
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 «14» липня 2024 р.

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Артур ЧАПЛИНСЬКИЙ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника	01.07.2024 р.	Виконано
2	Формування теми та призначення керівника	08.07.2024 р.	Виконано
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	09.07.2024 р.	Виконано
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	15.07.2024 р.	Виконано
Основний етап			
5	Розробка концепції кваліфікаційної роботи	22.07.2024 р.	Виконано
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження. Огляд існуючих аналогів.	29.07.2024 р.	Виконано
7	Затвердження розширеної постановки завдання. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
8	Проектування інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
9	Реалізація інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	25.09.2024 р.	Виконано
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	01.10.2024 р.	Виконано
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	04.10.2024 р.	Виконано
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	07.10.2024 р.	Виконано
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист	07.10.2024 р.	Виконано
14	Передзахист кваліфікаційної роботи	08-11.10.2024 р.	Виконано
15	Технічна самоекспертиза роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків	08-11.10.2024 р.	Виконано
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом	14.10.2024 р.	Виконано
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту	18.10.2024 р.	Виконано
18	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.10.2024 р.	Виконано

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Артур ЧАПЛИНСЬКИЙ

АНОТАЦІЯ

Чаплинський А.В. «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ КОМП'ЮТЕРНИЙ КЛУБ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ АТ АНТОНОВ ТА ЇХ ДІТЕЙ»

У роботі досліджено питання застосування гнучких методів управління при створенні комп'ютерного клубу для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей. Метою є розробка управлінської стратегії на основі Agile-методології, що забезпечить комфортні умови для відпочинку, розвитку та навчання. У процесі дослідження проаналізовано бізнес-вимоги, обрано фреймворк для управління проектом, визначено ресурси та відповідальність учасників команди. Результати можуть бути впроваджені для підвищення якості життя працівників та розвитку їхніх дітей у сфері інформаційних технологій.

Ключові слова: гнучке управління, комп'ютерний клуб, Scrum, Agile, проєкт.

ANNOTATION

A.V. Chaplynskyi "FLEXIBLE MANAGEMENT IN IMPLEMENTATION OF A COMPUTER CLUB PROJECT FOR EMPLOYEES OF ANTONOV JSC AND THEIR CHILDREN"

The term paper examines the use of flexible management methods in the creation of a computer club for the employees of Antonov JSC and their children. The goal is to develop a management strategy based on the Agile methodology that will ensure comfortable conditions for recreation, development, and education. During the research, business requirements were analyzed, a framework for the project management was chosen, resources were identified, and the responsibilities of team members were defined. The results can be implemented to improve the quality of life of employees and foster the development of their children in the field of the information technology.

Keywords: flexible management, computer club, Scrum, Agile, project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ КОМП'ЮТЕРНОГО КЛУБУ АТ «АНТОНОВ»	8
1.1 Опис підприємства АТ «Антонов»	8
1.2 Постановка цілей та завдань проєкту	11
1.3 Бізнес-вимоги до комп'ютерного клубу	13
РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ КОМП'ЮТЕРНОГО КЛУБУ	18
2.1 Особливості вибору фреймворку гнучкого управління проєктом.....	18
2.2 Планування ресурсів, тривалості та вартості проєкту.....	23
2.3 Учасники проєкту: ролі та відповідальність	25
2.4 Планування етапів проєкту	27
2.5 Моніторинг виконання проєкту	32
РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ.....	36
3.1 Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією/комунікаціями в команді	36
3.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями	38
3.3 Інструменти лідерства та управління комунікаціями для комп'ютерного клубу.....	42
3.4 Практичне застосування інструментів управління взаємодією при створенні комп'ютерного клубу	44
3.5 Вдосконалення навичок управління та перспективи розвитку клубу	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

В умовах швидкого розвитку технологій і зміни робочих процесів сучасні організації стикаються з новими викликами, що стосуються як підвищення ефективності працівників, так і створення комфортних умов для їхнього фізичного та емоційного благополуччя. Серед таких організацій варто виокремити акціонерне товариство «Антонов» — одну з провідних авіабудівних компаній України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки та економічного розвитку. Працівники підприємства стикаються зі стресом та високими професійними навантаженнями, що викликає необхідність впровадження заходів для підтримки їхнього психоемоційного стану та забезпечення якісного відпочинку. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є створення комп'ютерного клубу для працівників та їхніх дітей.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності створення комфортного простору для відпочинку та розвитку працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей. Зростаюча важливість балансування роботи та відпочинку, а також стрімкий розвиток інформаційних технологій роблять створення комп'ютерного клубу важливим елементом покращення якості життя працівників і підвищення їхньої продуктивності.

Мета дослідження — формування гнучкого управлінського підходу зі створення комп'ютерного клубу для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей, який забезпечить комфортні умови для відпочинку, розвитку та навчання в умовах швидко змінюваних потреб.

Завдання дослідження. Для досягнення мети дослідження необхідно виконати такі завдання:

1. Проаналізувати підприємство АТ «Антонов» та потреби його працівників.
2. Визначити бізнес-вимоги до створення комп'ютерного клубу.
3. Обрати відповідний фреймворк для гнучкого управління проектом.

4. Розробити план проєкту з урахуванням ресурсів, тривалості та вартості.
5. Розглянути роль команди та відповідальність її учасників.
6. Проаналізувати сучасні підходи до лідерства та управління комунікаціями в Agile-середовищі.
7. Визначити перспективи розвитку клубу.

Об'єктом дослідження є процес управління створенням комп'ютерного клубу для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей.

Предмет дослідження є застосування гнучких методів управління в проєкті зі створення комп'ютерного клубу, включаючи планування, комунікації та взаємодію учасників проєкту.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовуються такі методи: аналіз літератури, системний підхід, методи планування ресурсів і часу, а також методи гнучкого управління (Agile, Scrum).

Новизна результатів дослідження полягає у впровадженні інноваційного підходу до організації корпоративного простору для працівників підприємства, що поєднує як відпочинок, так і розвиток у сфері інформаційних технологій, використовуючи Agile-методологію.

Практичне значення результатів дослідження. Полягає в можливості впровадження розробленого проєкту комп'ютерного клубу на підприємстві, що дозволить не тільки поліпшити психологічний стан працівників, але й сприяти розвитку їхніх дітей у сфері ІТ, підвищуючи корпоративну культуру та соціальну відповідальність компанії.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 42 сторінках тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 12 таблиці і 8 рисунків. Список використаних джерел складається із 17 найменувань, які розміщено на 2 сторінках, 3 додатків – на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ КОМП'ЮТЕРНОГО КЛУБУ АТ «АНТОНОВ»

1.1 Опис підприємства АТ «Антонов»

Авіабудівна промисловість є однією з найприбутковіших і стратегічно важливих сфер машинобудування, що забезпечує конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку та підтримує її технологічний суверенітет у транспортній і військовій галузях.

Враховуючи рівень розвитку авіабудівництва в Україні, держава входить в перелік країн з найбільш розвиненою сферою літакобудування. Авіабудівна галузь України займає провідну позицію на світовому ринку у секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації, адже у своєму складі має повний цикл створення авіаційної техніки. Всього за роки незалежності українські підприємства випустили близько 1 100 літаків [1].

Акціонерне товариство "Антонов" (АТ "Антонов") є провідною українською авіабудівною компанією, яка займається проєктуванням, виробництвом та обслуговуванням літаків. Засноване у 1946 році як Київський авіаційний завод, підприємство з часом стало відомим на весь світ завдяки своїм унікальним розробкам в галузі авіації. На сьогодні АТ "Антонов" є частиною Державного концерну "Укроборонпром" [2].

З 12 квітня 2024 року державне підприємство «АНТОНОВ» офіційно стало акціонерним товариством, яке тепер матиме назву АТ «АНТОНОВ». Попри зміну статусу, 100% акцій товариства залишаються у власності держави, що зберігає контроль над підприємством. Це перетворення стало частиною програми реформування оборонно-промислового комплексу України, спрямованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Корпоратизація «АНТОНОВ» відкриває нові можливості для впровадження сучасних технологій, залучення додаткових фінансових

ресурсів та оптимізації управлінських процесів. Це сприятиме гнучкості та ефективності роботи підприємства, що забезпечить його розвиток в умовах динамічних ринкових змін [3].

АТ "Антонов" займається широким спектром діяльності в галузі авіабудування, включаючи:

1. Проектування літаків. Компанія має потужний інженерний відділ, який займається розробкою нових моделей літаків, що відповідають сучасним вимогам безпеки, економічності та екологічності.
2. Виробництво літаків. АТ "Антонов" має власні виробничі потужності, де здійснюється збирання та тестування літаків.
3. Технічне обслуговування та ремонт. Підприємство надає послуги з обслуговування та ремонту своїх літаків, що дозволяє підтримувати їх у належному стані протягом усього життєвого циклу.
4. Експорт та міжнародне співробітництво. АТ "Антонов" активно співпрацює з іноземними партнерами, постачаючи літаки та комплектуючі в різні країни світу.

Основні продукти підприємства:

1. Ан-124 "Руслан". Один з найбільших у світі транспортних літаків, здатний перевозити важкі та великогабаритні вантажі.
2. Ан-225 "Мрія". Найбільший у світі літак, створений для транспортування надвеликих вантажів. Його унікальні можливості використовуються для перевезення вантажів, які не можуть бути перевезені іншими засобами.
3. Ан-148/158. Сучасні регіональні пасажирські літаки, що відзначаються високою надійністю та економічністю.
4. Ан-70. Військово-транспортний літак, призначений для перевезення військової техніки та особового складу.

В табл. 1.1 наведено ключові структурні одиниці АТ «Антонов» та їх основні функції.

Таблиця 1.1 – Основні підрозділи АТ «Антонов»

№	Підрозділ	Опис діяльності
1	Конструкторське бюро	Займається розробкою нових проєктів, проведенням експериментальних досліджень, сертифікацією продукції та підтримкою серійного виробництва.
2	Виробничий департамент	Основна функція – виробництво авіаційної техніки різного призначення.
3	Льотно-випробувальний центр	Відповідає за проведення випробувань літаків, їх доробку, сертифікацію, а також навчання пілотів і технічного персоналу.
4	Відділ управління проєктами	Займається розробкою, впровадженням і контролем реалізації проєктів на різних етапах виробництва.
5	Авіатранспортний відділ	Національний авіаперевізник, який займається перевезенням великогабаритних та важких вантажів на міжнародному ринку.
6	Відділ технічного обслуговування і ремонту	Надає послуги з технічного обслуговування та ремонту авіаційної та космічної техніки.
7	Центр підготовки льотного складу	Навчальний центр для підготовки пілотів та технічного персоналу, які обслуговують авіаційну техніку замовників.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

За 2021 рік, ще до початку повномасштабної війни в Україні, компанія продемонструвала високий рівень своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку авіаційних технологій. Вона зайняла важливе місце в галузі завдяки успішним моделям літаків, зокрема, пасажирські Ан-148/158 здобули 1% ринку в сегменті літаків на 61-120 місць. Ці моделі отримали визнання за свою ефективність та надійність. Щодо вантажного літака Ан-178, який існує лише в одному екземплярі, його новаторські рішення й перспективний потенціал викликали значний інтерес у сфері вантажних

авіаперевезень, підкреслюючи його можливості для майбутнього розвитку в цьому секторі.

АТ "Антонов" має розвинену виробничу інфраструктуру, що включає авіаційні заводи, випробувальні бази, науково-дослідні лабораторії та інженерні центри. Підприємство активно впроваджує новітні технології у виробництво, що дозволяє створювати конкурентоспроможні продукти на світовому ринку. Зокрема, застосовуються сучасні композитні матеріали, автоматизовані системи проектування та виробництва, а також інноваційні методи тестування та контролю якості [2].

Одним з ключових активів АТ «Антонов» є його висококваліфікований персонал. Підприємство налічує тисячі фахівців різних напрямків, включаючи інженерів, конструкторів, технологів, робітників виробничих спеціальностей. Велика увага приділяється підготовці та підвищенню кваліфікації працівників, зокрема через співпрацю з вищими навчальними закладами та проведення внутрішніх навчальних програм.

1.2 Постановка цілей та завдань проєкту

Основна мета проєкту полягає у створенні комфортного та безпечного середовища для розваг і відпочинку працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей. Планується організація простору, де відвідувачі зможуть проводити дозвілля, займаючись комп'ютерними іграми та іншими інтерактивними розвагами. Комп'ютерний клуб буде оснащений сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, що забезпечить максимальний комфорт та задоволення для користувачів.

Однією з важливих цілей є підтримка соціальної взаємодії та комунікації серед працівників і їхніх дітей. Особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок через командні ігри та участь у турнірах, а також

організації різноманітних заходів і подій, які сприятимуть формуванню дружніх відносин та командного духу.

Проект має також освітні та виховні цілі. У комп'ютерному клубі проводитимуться освітні програми та майстер-класи з комп'ютерної грамотності та програмування. Це сприятиме вихованню відповідального ставлення до використання комп'ютерних технологій серед молоді, що є важливим аспектом їхнього розвитку. Окрім цього, проект підтримує здоровий спосіб життя. Будуть впроваджені програми активного відпочинку, спрямовані на підтримку здоров'я та покращення фізичної форми відвідувачів. Особлива увага приділятиметься популяризації ідей збалансованого використання часу за комп'ютером та фізичної активності.

Створення комп'ютерного клубу є важливим кроком у реалізації соціальної відповідальності АТ «Антонов». Підприємство несе відповідальність за благополуччя своїх працівників та їхніх сімей, і відкриття такого клубу сприятиме підвищенню соціальної захищеності та задоволеності персоналу. Також, популярність комп'ютерних клубів та ігрової індустрії в останні роки значно зросла. Це робить проект актуальним та затребуваним серед працівників і їхніх дітей, адже ігрова індустрія не лише розвага, але й потенційне джерело розвитку технічних та комунікаційних навичок.

Підтримка професійного розвитку є ще одним важливим аспектом проекту. Організація освітніх програм і курсів у комп'ютерному клубі дозволить працівникам підприємства та їхнім дітям здобувати нові знання та навички, що сприятиме їх професійному зростанню. Залучення фахівців для проведення тренінгів і майстер-класів з різних аспектів комп'ютерних технологій допоможе підвищити загальний рівень компетентності.

Важливо також залучати молодь до сучасних технологій. Створення комп'ютерного клубу стане платформою для молодих людей, де вони зможуть знайомитися з новітніми технологіями та розвивати свої інтереси у сфері ІТ. Це сприятиме їхньому всебічному розвитку та допоможе знайти нові захоплення.

Таким чином, реалізація цього проєкту підвищить лояльність працівників до підприємства. Надання додаткових можливостей для відпочинку та розвитку також підвищить задоволення роботою, знизить плинність кадрів та покращить загальну атмосферу в колективі. Всі ці аспекти роблять проєкт важливим та корисним як для працівників АТ «Антонов», так і для їхніх сімей.

1.3 Бізнес-вимоги до комп'ютерного клубу

Комп'ютерний клуб для працівників підприємства "Антонов" та їхніх дітей має бути адаптованим до специфіки корпоративної культури підприємства, враховуючи не лише розважальні, але й навчальні та розвивальні потреби. Це передбачає особливий підхід до вибору обладнання, організації простору, надання послуг і забезпечення безпеки. Нижче наведені детальні бізнес-вимоги до цього клубу.

1. Інфраструктурні вимоги

1.1. Приміщення:

- локація (приміщення клубу повинно розташовуватися у безпосередній близькості до підприємства "Антонов", або на його території, для зручного доступу працівників і їхніх дітей);
- площа (приміщення має бути достатньо великим для комфортного розміщення різних зон – ігрової, освітньої та відпочинкової);
- зони клубу:
 1. Ігрова зона. Призначена для розваг, з комп'ютерами, консолями та іншими гаджетами для геймінгу.
 2. Навчальна зона. Оснащена комп'ютерами для роботи, занять програмуванням або іншими освітніми програмами для дітей працівників.

3. Відпочинкова зона. Місце, де можна відпочити, поспілкуватися чи пограти в настільні ігри.
4. Адміністративна зона. Для персоналу, який обслуговує клуб.
5. Складські приміщення. Для зберігання запасного обладнання, меблів та витратних матеріалів.

1.2. Меблі та декор:

- ігрові столи та крісла (ергономічні меблі, які забезпечують комфортне сидіння для дітей та дорослих, крісла мають регулюватися за висотою і бути безпечними для тривалого використання);
- освітлення (має бути продуманим для різних зон клубу – м'яке освітлення в ігровій зоні, яскравіше в навчальній зоні, з акцентом на безпеку для зору);
- оздоблення стін (може бути оформлене у стилі авіації або в корпоративній тематиці підприємства "Антонов", щоб підтримувати тематичний зв'язок з основною діяльністю компанії).

2. Обладнання

2.1. Комп'ютерне обладнання:

- ПК високої продуктивності (для працівників та їхніх дітей комп'ютери мають бути сучасними, оснащеними потужними процесорами (Intel i7/i9 або AMD Ryzen 7/9), відеокартами (NVIDIA RTX або AMD Radeon), з оперативною пам'яттю 16-32 ГБ і швидкими SSD-дисками);
- монітори (високоякісні монітори з частотою оновлення 144 Гц і вище, щоб забезпечити комфортний ігровий процес і роботу);
- ігрові периферійні пристрої (якісні клавіатури, миші, навушники з мікрофонами для зручності гравців різного віку);
- консолі (PlayStation, Xbox).

2.2. Мережеве обладнання:

- високошвидкісний Інтернет (широкосмуговий доступ з високою пропускною здатністю (не менше 1 Гбіт/с) для забезпечення якісних онлайн-ігор і навчальних програм);

- мережеві пристрої (потужні маршрутизатори та комутатори для стабільної та безперебійної роботи клубу);
- wi-fi (безкоштовний для відвідувачів та працівників у клубі).

3. Програмне забезпечення

3.1. Операційна система:

- ліцензійні версії Windows, оптимізовані для геймінгу і роботи з програмами;
- встановлені системи контролю за доступом до комп'ютерів для дітей (наприклад, для обмеження ігрового часу);

3.2. Ігрове та навчальне програмне забезпечення:

- ігри (популярні ігри для різних вікових груп (CS, Minecraft, FIFA, Fortnite тощо);
- навчальні програми (пакети освітніх програм, таких як Microsoft Office, програми для навчання програмуванню (Scratch, Python), та інші розвиваючі додатки).

4. Управлінські вимоги

4.1. Адміністративне програмне забезпечення:

- система бронювання (програма, що дозволяє працівникам підприємства резервувати час для себе або своїх дітей);
- облік часу користування (програмне забезпечення для контролю часу, проведеного за комп'ютером, із можливістю обмеження для дітей);
- система обліку (автоматизація обліку обладнання та витратних матеріалів).

4.2. Технічна підтримка та обслуговування:

- персонал (кваліфіковані технічні спеціалісти для налаштування та ремонту обладнання, а також адміністративні працівники для допомоги відвідувачам).

5. Фінансові вимоги

5.1. Моделі оплати:

- клуб є частиною корпоративних соціальних програм, тому можливі безкоштовні години для дітей працівників або спеціальні корпоративні тарифи для працівників;
- абонементи та корпоративні картки для постійного користування клубом можуть мати гнучку систему оплати.

5.2. Фінансова модель:

- важливо розробити модель, яка враховує витрати на обладнання, підтримку та оновлення клубу, з можливістю його інтеграції в корпоративні соціальні програми підприємства "Антонов".

6. Маркетингові вимоги

6.1. Просування серед працівників:

- інформування працівників про можливості клубу через внутрішню корпоративну мережу, розсилки, оголошення та плакати;
- організація подій, таких як турніри між працівниками або їхніми дітьми, може стати відмінним способом зміцнення корпоративного духу.

6.2. Цільова аудиторія:

- основна аудиторія – це працівники підприємства "Антонов" та їхні діти (пропозиції мають враховувати вікові особливості дітей і створювати комфортне середовище як для дорослих, так і для малечі).

7. Юридичні вимоги

7.1 Реєстрація діяльності:

- оформлення клубу як частини корпоративної інфраструктури або як окремого підрозділу.

7.2 Ліцензії:

- оформлення ліцензій на використання програмного забезпечення та ігор.

7.3 Безпека та охорона праці:

- забезпечення всіх норм безпеки, включаючи встановлення вогнегасників, системи пожежної сигналізації та евакуаційних шляхів.

8. Персонал

- Адміністратори (особи, що допомагають у роботі клубу, стежать за порядком і надають підтримку користувачам).
- Технічний персонал (фахівці з обслуговування комп'ютерної техніки).
- Педагоги (залучення педагогів або інструкторів для проведення навчальних курсів для дітей).

Комп'ютерний клуб, створений спеціально для працівників підприємства "Антонов", потребує особливої уваги до потреб цієї аудиторії. Основні вимоги включають надання комфортного простору для дозвілля, навчання та розвитку, де можна відпочити після роботи чи навчання. Приміщення має бути належним чином обладнане для зручності користувачів різного віку, включаючи дітей.

Технічне оснащення клубу повинно відповідати високим стандартам, зокрема потужні комп'ютери, сучасне програмне забезпечення і стабільний Інтернет, що дозволить і працівникам, і їхнім дітям насолоджуватися як робочими, так і ігровими можливостями.

Особлива увага має приділятися організації заходів, орієнтованих на згуртування працівників та їхніх сімей, а також підтримку освітніх програм для дітей. Такий клуб сприятиме не лише підвищенню корпоративної культури на підприємстві, але й надасть можливості для розвитку, навчання та приємного проведення часу в безпечному та сучасному середовищі.

Управлінські рішення повинні забезпечувати простоту використання та доступність клубу, а маркетингові стратегії – бути спрямованими на розвиток взаємодії між працівниками та їхніми родинами.

РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ КОМП'ЮТЕРНОГО КЛУБУ

2.1 Особливості вибору фреймворку гнучкого управління проектом

У сучасному середовищі, де умови постійно змінюються, проекти, які орієнтовані на створення інноваційних просторових рішень, таких як комп'ютерний клуб для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей, вимагають гнучкого підходу до управління. Традиційні методи управління проектами не завжди здатні забезпечити достатню адаптивність для швидкого реагування на зміни. У цьому контексті Agile-фреймворки стають найкращим вибором, оскільки вони забезпечують гнучкість, прозорість і взаємодію на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Agile-фреймворки, такі як Scrum, Kanban та інші, базуються на принципах, які роблять управління проектами більш ефективним у складних та динамічних умовах. Основні принципи включають:

- ітераційність – виконання робіт короткими циклами (ітераціями) дозволяє вчасно виявляти недоліки та коригувати стратегію.
- адаптація до змін – Agile дозволяє швидко вносити корективи в проектні плани, що особливо важливо в умовах, коли зовнішні фактори можуть вплинути на початковий план.
- співпраця з клієнтом – постійна комунікація з зацікавленими сторонами забезпечує створення продукту, що максимально відповідає потребам кінцевих користувачів [4].

Оскільки проект зі створення комп'ютерного клубу передбачає кілька етапів, кожен з яких має свої специфічні виклики та вимоги, Agile-фреймворк дозволяє управляти проектом гнучко, реагуючи на зміни умов або потреб.

При виборі фреймворку для управління проектом, важливо враховувати специфіку діяльності команди, очікування від процесу реалізації проекту та необхідну швидкість адаптації до змін. Проект зі створення комп'ютерного

клубу для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей потребує комплексного підходу з огляду на різноманітність етапів — від ініціалізації до завершення. Agile-методології, такі як Scrum і Kanban, мають низку особливостей, які можуть забезпечити максимальну ефективність в управлінні проєктом. Однак, кожна з них підходить для різних типів завдань і умов, що впливає на вибір відповідного фреймворку [5].

Scrum – це авторська гнучка методологія розробки з нестандартним розподілом ролей в команді і унікальною організацією ітерацій. У скрам-командах ключові позиції займають scrum-master і product owner, процес розробки складається з певної кількості ітерацій, ітерація починається плануванням, далі відбувається проєктування і розробка частини продукту, що завершується демо з ретроспективою [6].

У табл. 2.1 наведено основні переваги та обмеження Scrum, акцентуючи на її гнучкості та необхідності активного залучення команди для досягнення успіху.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки Scrum

<i>Переваги Scrum</i>	<i>Недоліки Scrum</i>
Гнучкість та адаптивність Scrum дозволяє швидко змінювати пріоритети та вимоги, що робить його ідеальним для динамічних проєктів.	Необхідність активної участі Висока ефективність Scrum можлива лише за умови залученості всієї команди. Якщо деякі учасники не підтримують підхід, результативність падає.
Покращена комунікація Регулярні зустрічі, зокрема щоденні стендапи, допомагають зменшити непорозуміння та сприяють кращій співпраці.	Не підходить для великих проєктів Scrum ефективний для менших команд і проєктів, але може бути складним для масштабних, комплексних проєктів.
Прозорість та підзвітність Всі члени команди бачать прогрес роботи завдяки використанню візуальних інструментів (наприклад, спринт-дошки).	Складність управління Через високий рівень адаптивності, управління процесом вимагає постійного контролю і координації.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки Scrum

<i>Переваги Scrum</i>	<i>Недоліки Scrum</i>
<p>Орієнтація на клієнта Scrum фокусується на тому, щоб кожен спринт приносив цінність для кінцевого користувача, що підвищує задоволеність клієнтів.</p>	<p>Потреба в навчанні Команда може потребувати додаткового навчання, оскільки Scrum відрізняється від традиційних методів управління.</p>
<p>Постійне вдосконалення Scrum включає ретроспективи для покращення процесів, що допомагає команді ефективно адаптуватися до змін.</p>	<p>Часові витрати Регулярні зустрічі та спринти вимагають багато часу, що може вплинути на загальну продуктивність, якщо ни</p>

Джерело: розроблено автором за даними [7]

До переваг Scrum безпосередньо для створення комп'ютерного клубу належать:

- підтримка регулярних ітерацій, тобто розбиття проєкту на чіткі етапи, кожен з яких можна реалізувати протягом одного або кількох спринтів, наприклад, один спринт може охоплювати закупівлю обладнання, а наступний – його встановлення;
- чітке планування і адаптація, коли щотижневі зустрічі команди дозволяють своєчасно коригувати завдання на основі поточних умов ринку або результатів проміжних етапів проєкту;
- активна комунікація, тобто постійний обмін інформацією між учасниками команди та зацікавленими сторонами.

Kanban є альтернативним Agile-фреймворком, який орієнтований на візуалізацію процесів і оптимізацію потоку робіт. В основі Kanban лежить використання візуальної дошки, на якій відображаються всі завдання проєкту, що проходять через певні стадії виконання.

У табл. 2.2 представлено основні переваги та недоліки фреймворку Kanban. Вона дозволяє порівняти, як Kanban забезпечує гнучкість у роботі та підвищує прозорість процесів, водночас вказуючи на потенційні складнощі,

зокрема обмеження в довгостроковому плануванні та потребу в додаткових інструментах для управління.

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки Kanban

<i>Переваги Kanban</i>	<i>Недоліки Kanban</i>
Гнучке управління завданнями Команда зосереджується на поточних задачах, а пріоритети можуть швидко змінюватися відповідно до вимог менеджера.	Недолік у довгостроковому плануванні Система не призначена для прогнозування та управління проектами з великою кількістю завдань або учасників (більше ніж 5 осіб).
Активна участь команди Прозорість процесу та постійна комунікація сприяють згуртованості колективу та підвищують зацікавленість в результаті.	Вимога високих навичок Для ефективного використання Kanban потрібні досвід і знання у сфері розробки та управління проектами, що може бути проблемою для молодих команд.
Швидкі цикли роботи Завдяки крос-функціональному навчанню працівників, команди можуть оперативну виконувати завдання, мінімізуючи затримки, пов'язані з «вузькими місцями».	Потреба в додаткових інструментах Для відстеження процесу необхідні спеціальні платформи або програмне забезпечення для візуалізації робочого потоку.
Зменшення непотрібних операцій Kanban оптимізує робочі процеси, допомагаючи швидко виявляти та усувати затримки чи неполадки, що знижує кількість зайвих дій.	Мінімальна структура Відсутність фіксованих етапів може ускладнювати контроль за виконанням завдань у порівнянні з методиками типу Scrum.
Прозорість і видимість процесу Використання візуальних інструментів (Kanban-дошки) дає змогу всім членам команди спостерігати за потоком робіт, що підвищує відповідальність.	Складність розподілу ролей Через гнучкість системи буває складніше чітко визначити ролі та обов'язки кожного члена команди.

Джерело: розроблено автором за даними [7]

Для проектів створюється віртуальна дошка Kanban, яку згодом можна адаптувати під основні етапи та задачі проекту. Нижче на рис. 2.1 наведено приклад структури віртуальної дошки Kanban.



Рис. 2.1 – Віртуальна дошка системи Kanban

Джерело: розроблено автором за даними [6]

Ця віртуальна дошка дозволить відстежувати статус кожного завдання, забезпечуючи прозорість процесу реалізації проєкту та допомагаючи команді легко орієнтуватися в тому, що вже зроблено, а що потребує уваги.

Kanban надає ряд переваг для створення проєкту комп'ютерного клубу. Однією з них є гнучка організація завдань, де на відміну від Scrum, Kanban не вимагає суворого планування ітерацій, що дає змогу адаптувати процес виконання без чіткої прив'язки до термінів кожного етапу. Друга перевага — простота візуалізації. Використання Kanban-дошки дозволяє в реальному часі відслідковувати статус кожного завдання, що полегшує контроль, особливо під час етапу реалізації, коли проводяться ремонтні роботи або встановлюється обладнання. Ще однією важливою перевагою є безперервність процесу. Kanban не передбачає поділу на спринти, що робить його зручним для проєктів, де завдання можуть змінюватися або додаватися на будь-якому етапі.

В таблиця 2.3 наведено порівняння Scrum та Kanban.

Таблиця 2.3 – Порівняння Scrum та Kanban

<i>Показник</i>	<i>Scrum</i>	<i>Kanban</i>
Ітераційність	Строго фіксовані спринти	Безперервний потік завдань
Візуалізація процесів	Через спринти	Через Kanban-дошку
Гнучкість	Висока, але з чіткими строками	Дуже висока, без необхідності в ітераціях
Контроль над виконанням	Щоденні зустрічі	Візуальний контроль через дошку
Адаптація	Можлива лише після завершення спринту	Можлива в будь-який момент часу

Джерело: розроблено автором

З урахуванням вищенаведеного порівняння та специфіки етапів проєкту, я обрав гнучку методологію Scrum для проєкту зі створення комп'ютерного клубу, тому що вона дозволяє адаптуватися до змін під час реалізації. У проєкті багато різних завдань, від пошуку приміщення і закупівель до

встановлення обладнання і запуску реклами. Можуть виникнути непередбачувані труднощі, наприклад, затримки з дозволами або проблеми з постачальниками. Scrum дає можливість оперативно змінювати план і реагувати на такі ситуації, що допоможе уникнути затримок і збоїв у графіку.

Крім того, завдяки Scrum можна розбивати проєкт на короткі ітерації, спринти, під час яких виконуються конкретні завдання. Це дозволяє постійно відстежувати прогрес, вносити корективи та не втрачати контроль над ситуацією. Наприклад, після завершення ремонту можна одразу встановити обладнання, навіть якщо інші частини проєкту ще не готові.

Scrum також допомагає тримати постійний контакт з усіма учасниками проєкту, що важливо, адже проєкт передбачає взаємодію з різними постачальниками, підрядниками і розробниками. Регулярні зустрічі та звіти допоможуть швидко виявляти проблеми і знаходити рішення.

Цей підхід дозволяє зосередитися на досягненні конкретних результатів на кожному етапі. Після завершення розробки сайту і запуску реклами можна поступово залучати клієнтів, навіть якщо деякі роботи ще тривають.

2.2 Планування ресурсів, тривалості та вартості проєкту

Успішна реалізація проєкту «Відкриття комп'ютерного клубу в м. Київ для працівників ДП «Антонов» та їх дітей» потребує ретельного планування та поетапного виконання. Даний розділ присвячено розробці етапів проєкту, визначенню ключових завдань та переліку робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Для реалізації проєкту необхідні кваліфіковані спеціалісти з різних галузей, які зможуть забезпечити високий рівень виконання робіт та функціонування комп'ютерного клубу. В свою чергу матеріальні ресурси включають всі необхідні матеріали та обладнання для створення та

облаштування приміщення. Основні ресурси та їх ставка в гривнях наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні ресурси проекту

<i>Назва ресурсу</i>	<i>Макс. одиниць</i>	<i>Стандартна ставка</i>
Керівник проекту	1	350,00грн./год
Менеджер	1	250,00грн./год
Бухгалтер/фінансист	1	200,00грн./год
Юрист	1	300,00грн./год
Маркетолог	1	250,00грн./год
Інженер	1	150,00грн./год
Адміністратор комп'ютерного клубу	2	200,00грн./год
Будівельна бригада		200 000,00грн./проект
Веб-розробник		20 000,00грн./проект
Будівельні матеріали		400 000,00грн.
Орг. техніка		40 000,00грн.
Технологічне обладнання		400 000,00грн.
ПЗ		20 000,00грн.
Меблі		100 000,00грн.
Посуд		50 000,00грн.
Інструменти		40 000,00грн.
Плита		20 000,00грн.
Холодильник		40 000,00грн.
Сировина		50 000,00грн.
Резерв на ризики		200 000,00грн.
Відрядження		20 000,00грн.

Джерело: розроблено автором

Загальна вартість проекту з відкриття комп'ютерного клубу становить 2 015 600,00 грн. Основними витратами є закупівля обладнання та матеріалів, ремонт приміщення, а також робота команди. Проект триває 118 днів,

включаючи етапи ініціалізації, планування, реалізації та завершення. У бюджеті також передбачений резерв на ризики у розмірі 200 000,00 грн, що дозволяє гнучко реагувати на непередбачені обставини.

Кошторис проєкту детально описаний у Додатку А. Він включає всі основні витрати, дедлайни виконання завдань та залучені ресурси.

2.3 Учасники проєкту: ролі та відповідальність

Ефективне управління проєктом вимагає не лише чіткого планування, але й грамотного розподілу ролей та відповідальності серед учасників команди. Від правильної координації роботи кожного члена команди залежить успішне виконання завдань і своєчасне досягнення цілей проєкту.

У таблиці 2.5 наведено структуру команди, яка відповідає за реалізацію проєкту з відкриття комп'ютерного клубу в м. Київ.

Таблиця 2.5 – Команда проєкту

<i>№</i>	<i>Учасник</i>	<i>Роль у проєкті</i>	<i>Опис завдань відповідно до Scrum</i>
1	Керівник проєкту	Product Owner	Визначає загальну візію, цілі проєкту, пріоритети завдань, комунікація зі стейкхолдерами.
2	Менеджер	Scrum Master	Забезпечує дотримання Scrum, усуває перешкоди для команди, організовує зустрічі та спринти.
3	Бухгалтер/фінансист	Член команди (Development Team)	Веде фінансові операції, складає бюджет, контролює витрати, допомагає у прийнятті фінансових рішень.
4	Юрист	Член команди (Development Team)	Відповідає за юридичний супровід, складання та перевірку контрактів і договорів.
5	Маркетолог	Член команди (Development Team)	Розробляє рекламні стратегії, займається просуванням клубу та збільшенням клієнтської бази.
6	Інженер	Член команди (Development Team)	Встановлює та налаштовує обладнання, забезпечує технічну підтримку клубу.
7	Адміністратор комп'ютерного клубу	Член команди (Development Team)	Координує щоденну роботу клубу, забезпечує комфорт та задоволення клієнтів.

Продовження таблиці 2.5 – Команда проєкту

8	Будівельна бригада	Підрядники	Виконують будівельно-ремонтні роботи для підготовки приміщення клубу.
9	Веб-розробник	Член команди (Development Team)	Створює та підтримує веб-сайт і базу даних клубу.

Джерело: розроблено автором за даними [8]

Організація ефективної роботи над проєктом неможлива без чіткого розподілу обов'язків між учасниками команди. Для досягнення цілей проєкту з відкриття комп'ютерного клубу було залучено фахівців різних сфер, кожен з яких виконує ключову роль у загальній стратегії.

Стейкхолдерами проєкту є зацікавлені особи, що мають будь-який інтерес у діяльності компанії. Саме вони є джерелом впливу на постановку вимог до проєкту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Стейкхолдери проєкту

<i>№</i>	<i>Стейкхолдер</i>	<i>Роль у проєкті</i>	<i>Опис впливу/інтересу в проєкті</i>
1	Керівник компанії АТ "Антонов"	Замовник	Основний замовник проєкту, зацікавлений у створенні комфортного місця для відпочинку працівників.
2	Співробітники АТ "Антонов"	Користувачі	Потенційні користувачі клубу. Їхні відгуки та побажання важливі для успішної реалізації проєкту.
3	Постачальники обладнання	Постачальники	Постачають обладнання для клубу, зацікавлені в своєчасних поставках і своєчасній оплаті.
4	Орендодавець приміщення	Партнер	Надає приміщення в оренду, зацікавлений у стабільній співпраці.
5	Підрядники (будівельники)	Підрядники	Виконують ремонтні роботи. Їхній інтерес полягає в тому, щоб завершити роботу вчасно та отримати оплату.
6	Місцева адміністрація Києва	Державні органи	Забезпечують правовий супровід, видають дозволи на експлуатацію приміщення.
7	Маркетингові партнери	Партнери	Розробляють рекламні кампанії, зацікавлені в ефективності просування клубу на ринку.
8	Команда проєкту	Внутрішні стейкхолдери	Всі члени проєктної команди, які зацікавлені в успішному завершенні проєкту.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, чіткий розподіл обов'язків між учасниками команди дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити ризики затримок у виконанні завдань, мінімізувати бюджетні перевитрати та забезпечити якісне виконання робіт на кожному з етапів проєкту. Кожен учасник команди має свою зону відповідальності, що створює необхідну взаємодію між усіма виконавцями та дозволяє вчасно реагувати на виникаючі проблеми. Важливою перевагою такої організаційної структури є її гнучкість, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно вносити корективи в план реалізації проєкту. У підсумку, це сприяє досягненню основної мети – створення комфортного та безпечного середовища для дозвілля працівників ДП «Антонов» та їх дітей.

2.4 Планування етапів проєкту

Планування етапів (спринтів та епіків) проєкту є критичним аспектом успішної його реалізації, оскільки дозволяє структурувати процеси та забезпечити їх чітке виконання. Даний розділ включає в себе деталізований план робіт, що виконуватимуться на кожному етапі. Кожен етап має конкретні завдання, які виконуються учасниками команди з метою досягнення успіху проєкту.

Для організації та планування робіт у рамках проєкту було розроблено дорожню карту (Roadmap) за допомогою системи управління проєктами Jira Software. Цей інструмент дозволив наочно структурувати всі етапи проєкту, а також розподілити основні завдання між членами команди. На рис. 2.2 продемонстровано дорожню карту, яка відображає основні етапи реалізації.

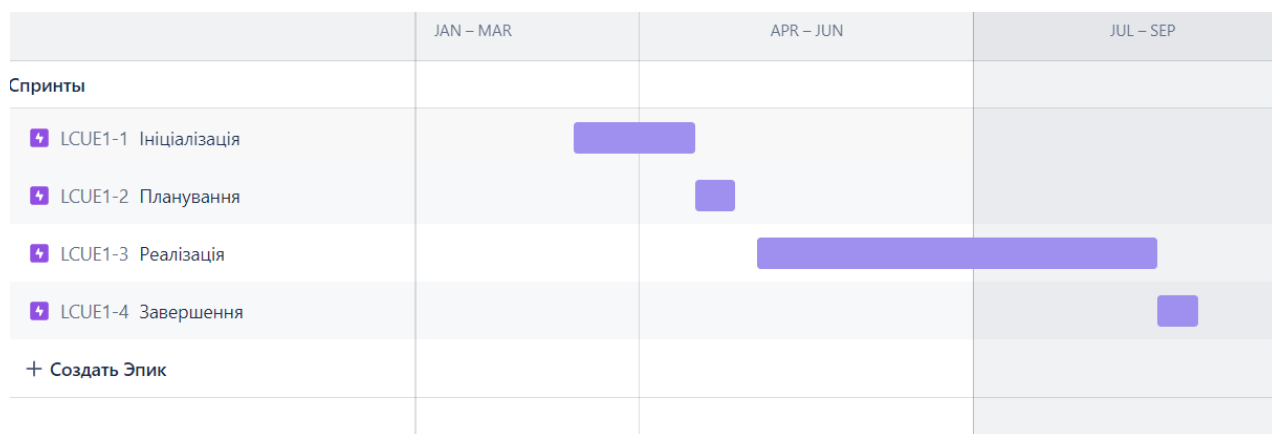


Рис. 2.2 – Початковий Roadmap проекту

Джерело: розроблено автором

Розробка Product Backlog в Scrum є ключовим етапом, який визначає всі завдання та вимоги для реалізації проекту. Це список завдань, що підлягають виконанню, організований за пріоритетом на основі цілей проекту, потреб стейкхолдерів та очікувань користувачів. Таблиця Product Backlog наведена в Додатку Б.

Календарне планування проекту є ключовим елементом для забезпечення вчасної та успішної реалізації всіх етапів проекту.. У табл. 2.7 подано розгорнутий план виконання проектних завдань з розподілом за днями.

Таблиця 2.7 – Календарний план проекту

Створення комп'ютерного клубу в м.Київ	122 дні	14.03.2024	30.08.2024
Ініціалізація	23 дні	14.03.2024	15.04.2024
Аналіз ринку	5 днів	14.03.2024	20.03.2024
Пошук джерел фінансування	7 днів	14.03.2024	22.03.2024
Розробка бізнес-плану	7 днів	25.03.2024	02.04.2024
Визначення учасників проекту	4 дні	25.03.2024	28.03.2024
Формування команди проекту	5 днів	29.03.2024	04.04.2024
Пошук приміщення	7 днів	05.04.2024	15.04.2024
Кінець 1 етапу	0 днів	15.04.2024	15.04.2024
Планування	9 днів	16.04.2024	26.04.2024

Продовження таблиці 2.7 – Календарний план проєкту

Планування закупівель та витрат	3 дні	16.04.2024	18.04.2024
Планування людських ресурсів	2 дні	19.04.2024	22.04.2024
Планування ризиків	1 день	23.04.2024	23.04.2024
Планування часу	3 дні	24.04.2024	26.04.2024
Кінець 2 етапу	0 днів	26.04.2024	26.04.2024
Реалізація	73 днів	03.05.2024	13.08.2024
Отримання дозволів	5 днів	03.05.2024	27.06.2024
Заклучення договорів з постач/підряд/орендодавцем	6 днів	28.06.2024	05.07.2024
Закупівлі	8 днів	08.07.2024	17.07.2024
Ремонт приміщення	16 днів	18.07.2024	08.08.2024

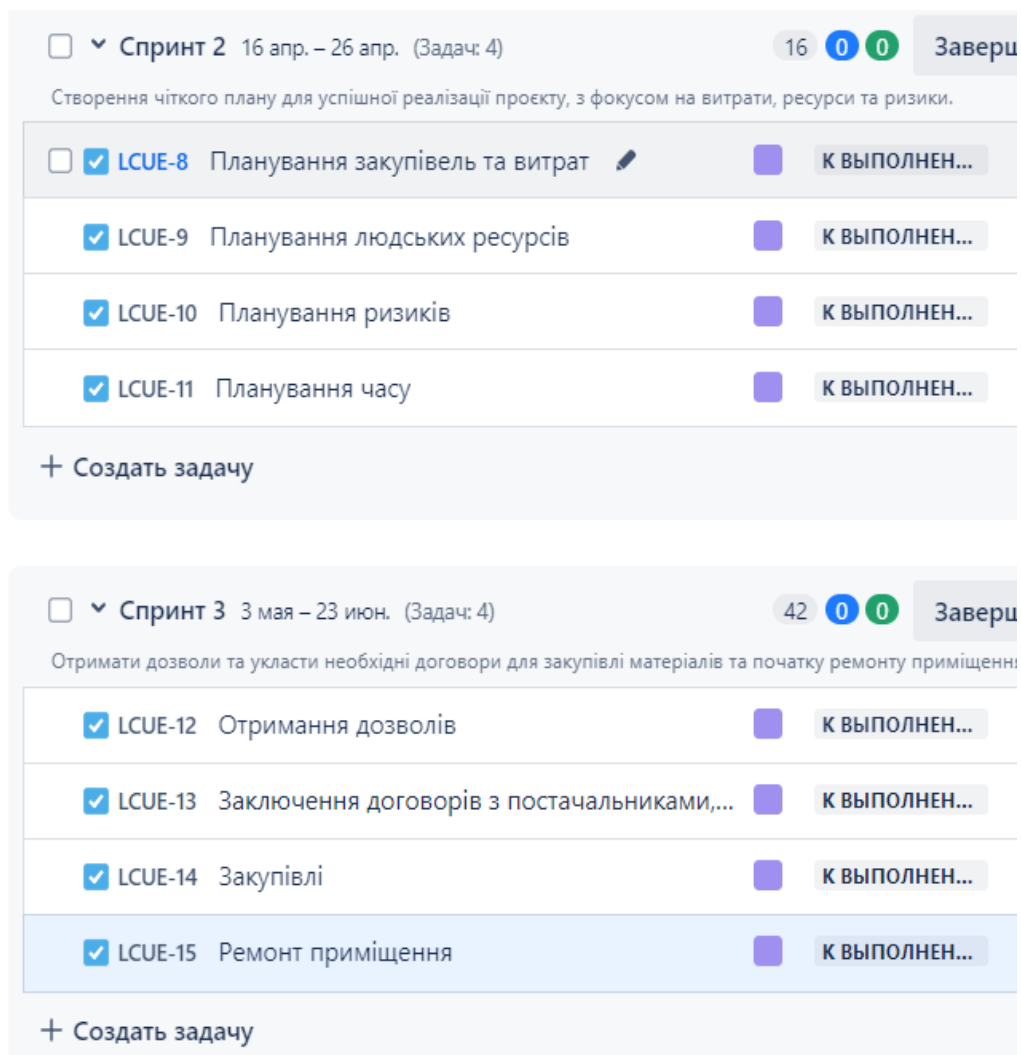
Таблиця 2.7 – Календарний план проєкту

Розробка графіку роботи та акцій	15 днів	08.07.2024	26.07.2024
Розробка організаційної документації	10 днів	08.07.2024	19.07.2024
Встановлення обладнання	3 дні	09.08.2024	13.08.2024
Набір персоналу	10 днів	22.07.2024	02.08.2024
Розробка сайту	10 днів	08.07.2024	19.07.2024
Розробка БД	7 днів	22.07.2024	30.07.2024
Розробка та запуск реклами	10 днів	31.07.2024	13.08.2024
Оформлення ФОП	3 дні	28.06.2024	02.07.2024
Кінець 3 етапу	0 днів	13.08.2024	13.08.2024
Завершення	9 днів	14.08.2024	26.08.2024
Введення в експлуатацію	3 дні	14.08.2024	16.08.2024
Здача-приймання	1 день	19.08.2024	19.08.2024
Підсумкова нарада/аналіз проєкту	1 день	20.08.2024	20.08.2024
Закриття/продовження контрактів	3 дні	21.08.2024	23.08.2024
Архівація проєкту	1 день	26.08.2024	26.08.2024
Кінець 4 етапу	0 днів	26.08.2024	26.08.2024

Джерело: розроблено автором

Проєкт зі створення комп'ютерного клубу триває з 14 березня до 26 серпня 2024 року, охоплюючи чотири етапи: ініціалізацію, планування, реалізацію та завершення. Під час ініціалізації, яка завершується в середині квітня, проаналізовані ринок, знайдені джерела фінансування та приміщення, сформована команда та розроблений бізнес-план. У період з середини квітня кінця місяця відбувається детальне планування закупівель, ресурсів, витрат та ризиків. Реалізація проєкту, що триває з початку травня до середини серпня, включає закупівлі, ремонт приміщення, встановлення обладнання, розробку сайту та рекламу, а також набір персоналу. Завершення проєкту до кінця серпня включатиме введення клубу в експлуатацію, підсумкову нараду та формальне закриття проєкту.

План реалізації передбачає створення спринтів, в межах яких будуть виконуватись основні завдання проєкту. Тривалість кожного спринту становить в середньому від 1 до 4 тижнів. Відповідно до поточного графіку, на даний момент заплановано 6 спринтів. Приклад спринтів наведений на рис. 2.3.



*Рис. 2.3 – Спринти проєкту
Джерело: розроблено автором*

У табл. 2.8 наведено перелік усіх запланованих спринтів у межах проєкту, а також проведено їх опис.

Таблиця 2.8 – Спринти проєкту

<i>№</i>	<i>Спринт</i>	<i>Початок</i>	<i>Кінець</i>	<i>Опис</i>
1	Спринт 1	14.03.2024	15.04.2024	Формування основних умов для старту проєкту, включаючи фінансування, команду та приміщення.

Продовження таблиці 2.8 – Спринти проєкту

2	Спринт 2	16.04.2024	26.04.2024	Створення чіткого плану для успішної реалізації проєкту, з фокусом на витрати, ресурси та ризику.
3	Спринт 3	03.05.2024	23.06.2024	Отримати дозволи та укласти необхідні договори для закупівлі матеріалів. Почати ремонт приміщення.
4	Спринт 4	24.06.2024	21.07.2024	Підготовка клубу до встановлення обладнання та розробка сайту (включно з базою даних).
5	Спринт 5	22.07.2024	13.08.2024	Встановлення обладнання, набір персоналу та запуск сайту з рекламою.
6	Спринт 6	14.08.2024	26.08.2024	Офіційне введення клубу в експлуатацію та завершення проєкту.

Джерело: розроблено автором

2.5 Моніторинг виконання проєкту

Незважаючи на невеликі зміни, фактичний Roadmap проєкту залишився незмінним. Майже всі заплановані завдання були виконані у межах відповідних спринтів і ніякі корективи не вплинули на терміни виконання. Команда зберігає фокус на досягненні запланованих цілей у встановлені строки, що підтверджує ефективність управлінських рішень та адаптацію до виникаючих викликів. Кінцевий варіант дорожньої карти наведений на рис. 2.4.

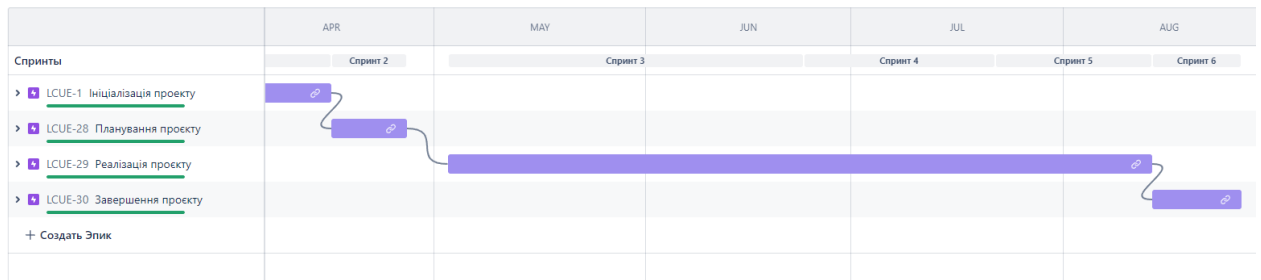


Рис. 2.4 – Кінцевий Roadmap

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, під час реалізації проекту у 3-му спринті виникли непередбачені проблеми, які вплинули на заплановані роботи. Зокрема, під час отримання дозволів та укладання договорів для закупівлі матеріалів було виявлено кілька багів:

1. Затримка з отриманням дозволів. Місцева влада не вчасно надала необхідні документи, що затримало процес закупівлі матеріалів.
2. Технічні труднощі з укладанням договорів. Виявилися проблеми з юридичними умовами договорів постачальників, які вимагали додаткових узгоджень і правок.

Через ці баги повне виконання завдання "Ремонт приміщення" було неможливим у рамках 3-го спринту, оскільки закупівля матеріалів та підрядники не могли розпочати роботу вчасно. Тому було прийнято рішення перемістити залишки роботи по цьому завданні до 5-го спринту, що дозволило уникнути додаткових затримок у реалізації інших задач проекту.

Ці зміни дозволили команді зосередитися на вирішенні юридичних і технічних питань у 3-му спринті, а в подальшому продовжити роботи відповідно до оновленого плану.

Velocity команди відображає обсяг роботи, яку команда здатна успішно виконати протягом одного спринту, вимірюваний у Story Points або інших одиницях. Цей показник визначається як сума сторі поінтів, завершених командою в межах одного спринту. Velocity дозволяє оцінити швидкість та

продуктивність команди в умовах конкретного проєкту, а також допомагає прогнозувати майбутні етапи роботи.

На графіку Velocity можна також побачити вплив змін у плануванні спринтів. Зокрема, у 3-му спринті виникли проблеми з отриманням дозволів і укладанням договорів, через що завдання з ремонту приміщення не вдалося завершити вчасно. У результаті це завдання було перенесено в 5-й спринт, що тимчасово вплинуло на зниження Velocity команди в 3-му спринті. Разом з тим всі терміни було завершено вчасно (рис. 2.5).

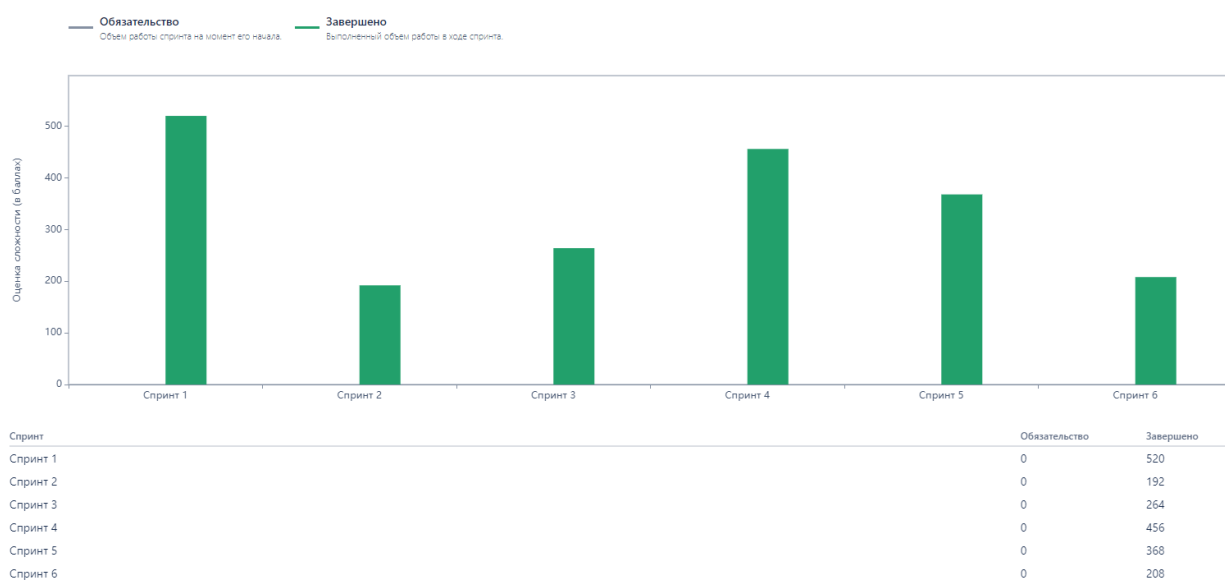


Рис.2.5 – Velocity команди

Джерело: розроблено автором

Регулярні моніторингові заходи забезпечують прозорість роботи команди, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та якості виконуваних завдань. Аналіз Velocity та інших показників надає можливість точно оцінити ресурсні потреби і вчасно виявити потенційні ризики, що може знизити ймовірність затримок у виконанні проєкту.

Очікуваними результатами проєкту є своєчасне завершення Спринту 6, з урахуванням використання всіх Story Points, включаючи ті, що залишилися вільними до початку роботи. Це зумовлено необхідністю фіксації нових багів

та виконання додаткових завдань. Згідно з розрахунками, проєкт має бути успішно реалізований в установлені строки, а саме до 26.08.2024.

Завдяки ефективному управлінню, регулярному моніторингу прогресу та гнучкому реагуванню на виклики, команда змогла успішно завершити всі заплановані етапи роботи. Це свідчить про високий рівень організації роботи команди та вміння адаптуватись до змін, що виникають під час реалізації. Завершення проєкту вчасно не лише задовольняє вимоги замовника, а й відкриває нові можливості для розвитку та вдосконалення комп'ютерного клубу, що в свою чергу підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією / комунікаціями в команді

Сучасні підходи до лідерства та управління комунікаціями в команді є результатом еволюції управлінських практик, які враховують зміни в технологіях, суспільстві та бізнес-середовищі. Ці підходи орієнтовані на гнучкість, адаптивність та емпатію, що дозволяє ефективніше вирішувати складні завдання та підтримувати високий рівень взаємодії між членами команди.

Сучасне лідерство відрізняється від традиційних моделей тим, що фокус переноситься з контролю та влади на підтримку та розвиток потенціалу кожного учасника команди. Лідер більше не є лише людиною, яка віддає накази, а стає наставником, що надихає, мотивує та сприяє розвитку інших. Успішний лідер орієнтований на створення довіри та взаємоповаги, що дозволяє членам команди відчувати себе цінними та важливими. Це сприяє формуванню середовища, де співробітники готові проявляти ініціативу, отримувати більше відповідальності та брати участь у прийнятті рішень.

Починаючи з ХХ століття було розроблено безліч концепцій і моделей лідерства для різних команд, зокрема Agile. Основу вивчення цієї теми заклала робота шотландського історика Томаса Карлайла, який у своїй книзі "Про героїв, поклоніння героям та героїчному в історії" стверджував, що лідерами народжуються, а не стають. Його дослідження сформувало базові концепції лідерства, що стали основою для подальших теорій [11].

В Додатку В викладені основні положення різних теорій лідерства, класичних та сучасних.

Систематична модель лідерства описує лідера як людину, здатну прокладати шлях для своєї команди, надихати та вести за собою (рис. 3.1). Він

забезпечує цілісність команди, підтримуючи ефективну взаємодію та атмосферу співпраці.



Рисунок 3.1 – Систематична модель лідерства

Джерело: [12]

Ця модель підкреслює, що справжнє лідерство полягає не лише у визначенні цілей, але й у підтримці спільноти та розвитку потенціалу всіх учасників.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера[12]:

- 1) лідера-прапороносця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;
- 2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;
- 3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;
- 4) лідер-пожежник орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

Г. Мінтберг назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру) [13].

- 1) Мистецтво бути рівним — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
- 2) Мистецтво бути лідером.

- 3) Мистецтво розв'язувати конфлікти.
- 4) Мистецтво опрацьовувати інформацію.
- 5) Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
- 6) Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
- 7) Дар керівника-підприємця — здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
- 8) Мистецтво самоаналізу — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

Сучасні підходи до лідерства та управління взаємодією в команді підкреслюють важливість адаптивності, відкритої комунікації, підтримки та довіри. Ці підходи допомагають керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку команд та досягнення спільних цілей. Застосування сучасних методик лідерства та управління взаємодією може значно підвищити ефективність роботи та забезпечити конкурентну перевагу організації.

3.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями

Agile-команда є ключовою структурною одиницею Agile-підходу до управління проєктами. Вона характеризується гнучкістю, самоорганізацією, автономністю, а також тісною взаємодією між учасниками. Управління комунікаціями в такій команді відіграє вирішальну роль, оскільки ефективна взаємодія забезпечує швидкість і якість виконання завдань, що є основою Agile-філософії. У цьому розділі розглянемо особливості Agile-команди як об'єкта управління взаємодією та комунікаціями.

Agile-команда – це міжфункціональна група фахівців із різноманітними навичками та досвідом, які об'єднані спільною метою досягнення конкретного результату в рамках проєкту. Вона здатна швидко адаптуватися до змін, ефективно вирішувати завдання та підтримувати високий рівень продуктивності протягом усього життєвого циклу проєкту [14].

Agile-команди відрізняються від традиційних команд за декількома важливими характеристиками наведеними на рис. 3.2. Вони складаються з фахівців різних напрямків, що дозволяє виконувати всі необхідні роботи без залучення зовнішніх ресурсів. Ці команди зазвичай невеликі, що сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективній взаємодії. Вони автономні й мають свободу приймати рішення в межах загальних цілей проєкту. Усі члени завжди володіють актуальною інформацією про стан проєкту, що підвищує рівень залученості та співпраці.



Рис. 3.2 – Характеристики Agile-команди

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Коли команда вже сформована, важливо пам'ятати, що гнучкі команди подібні до окремих людей: їм потрібен час для зростання. Теоретики Agile часто посилаються на "стадії розвитку груп" за моделлю Такмана. Гнучкі команди проходять через п'ять ключових етапів у процесі свого розвитку (рис. 3.3).

Як тільки команда досягає стадії продуктивної роботи, процес розвитку стає дійсно захоплюючим. Члени команди довіряють одне одному, розуміють

сильні сторони кожного й використовують це розуміння для оптимізації процесу створення програмного забезпечення.



Рис. 3.3 – Стадії розвитку груп за Такменом

Джерело: [15]

На першому етапі команда тільки починає працювати разом, визначаються ролі, цілі та завдання, але процеси ще не налагоджені. І. Другий етап характеризується певними конфліктами та непорозуміннями, оскільки команда намагається визначити, як ухвалювати рішення, хоча мета вже чітка, але відносини між членами команди залишаються напруженими. На третьому етапі команда починає стабільніше працювати, налагоджуються стосунки, погоджуються спільні цілі та відбувається оптимізація процесів. Четвертий етап — це момент високої продуктивності, коли команда ефективно працює самостійно, концентруючись на стратегічних завданнях з мінімальним наглядом. П'ятий етап — закриття — символізує завершення проєкту або розпуск команди після виконання завдань, коли підбиваються підсумки та оцінюються результати.

Збереження цілісності гнучких команд вимагає певної дисципліни з боку організації, проте це приносить результати — звісно, в межах розумного. Коли в команду вносяться зміни (новий найм, звільнення тощо), команда

повертається до стадії формування, оскільки вона адаптується до нових умов[15].

Для ефективного управління комунікаціями в Agile-команді застосовуються різні методи та підходи. Основні методи комунікацій наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи комунікації Agile-команди

<i>Метод</i>	<i>Частота</i>	<i>Мета</i>
Щоденні стендап-зустрічі	Щодня	Оперативне обговорення прогресу та проблем
Ретроспективи	Після кожного спринту	Аналіз досвіду та пошук шляхів покращення
Планування спринтів	На початку спринту	Визначення цілей та завдань на спринт
Демонстрація результатів	Після кожного спринту	Представлення досягнень команди

Джерело: розроблено автором за даними [16]

Успіх Agile-команди значною мірою залежить від ефективності комунікацій між її учасниками. Коли всередині команди відбувається відкритий і чіткий обмін інформацією, це допомагає швидше вирішувати виникаючі питання, краще координувати дії та забезпечувати плавний хід проєкту. Кожен член команди отримує можливість своєчасно дізнаватися про зміни, прогрес і можливі проблеми, що дозволяє їм адаптуватися та приймати обґрунтовані рішення.

Також ефективна комунікація допомагає швидше виявляти помилки або недоліки, завдяки чому їх можна усунути ще на ранніх етапах роботи. Це, в свою чергу, підвищує загальну якість продукту, над яким працює команда. Крім того, постійний обмін думками та зворотним зв'язком сприяє залученню учасників до спільної роботи, підвищує їх мотивацію та допомагає відчувати відповідальність за досягнення спільної мети.

3.3 Інструменти лідерства та управління комунікаціями для комп'ютерного клубу

У процесі управління проектом необхідне ефективне лідерство та чітке управління комунікаціями. Це забезпечує злагоджену роботу команди, своєчасне вирішення завдань та високу якість кінцевого результату.

Лідерство відіграє центральну роль у процесі відкриття комп'ютерного клубу, оскільки керівник не лише формує бачення та стратегію розвитку клубу, а й мотивує команду досягати поставлених цілей. Лідер повинен мати здатність приймати рішення, враховуючи різні аспекти бізнесу: від вибору місця розташування та планування простору до створення команди та організації обслуговування клієнтів.

Нижче в табл. 3.2 наведені основні інструменти лідерства, які сприяють успішному завершенню проекту.

Таблиця 3.2 – Інструменти лідерства

<i>Інструмент лідерства</i>	<i>Опис</i>	<i>Вплив на команду</i>
Стратегічне планування	Розробка чіткого плану дій, який включає визначення цілей, бюджетування та аналіз ринку.	Забезпечує розуміння напрямку діяльності та ефективне використання ресурсів.
Командоутворення	Формування команди з урахуванням різноманітності навичок та досвіду членів.	Підвищує взаємодоповнюваність та ефективність роботи команди.
Делегування завдань	Розподіл завдань між членами команди з урахуванням їхніх компетенцій та досвіду.	Сприяє підвищенню відповідальності та залученості співробітників.
Розвиток корпоративної культури	Створення позитивного робочого середовища та формування спільних цінностей у команді.	Сприяє згуртованості та покращує взаємодію між співробітниками.

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Інструменти управління комунікаціями наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інструменти управління комунікаціями

<i>Інструмент комунікацій</i>	<i>Опис</i>	<i>Переваги для команди</i>
Проектні менеджери та онлайн-дошки	Інструменти, такі як Trello, Asana або Jira, для відстеження прогресу, призначення завдань та обміну коментарями.	Забезпечують ефективний контроль за виконанням завдань та їхнім прогресом.
Чат-платформи	Системи, такі як Slack або Microsoft Teams, для оперативного обміну повідомленнями між членами команди.	Забезпечують швидкий обмін інформацією та вирішення поточних питань.
Відеоконференції	Використання Zoom, Google Meet або Microsoft Teams для проведення віртуальних зустрічей.	Дозволяють організувати обговорення, навіть якщо члени команди працюють віддалено.
Дошки оголошень та інформаційні панелі	Фізичні чи віртуальні місця для розміщення важливої інформації щодо проекту, цілей, прогресу та завдань.	Забезпечують прозорість і сприяють більшій залученості учасників до проекту.

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Припустимо, що під час відкриття комп'ютерного клубу команда стикнулася з проблемою затримки постачання обладнання. Лідер організує термінову відеозустріч із відповідальними особами, використовуючи платформу Zoom, щоб швидко обговорити ситуацію та знайти рішення. У процесі обговорення команда визначає, що частину обладнання можна тимчасово орендувати в іншого постачальника. Це рішення відстежується у Jira, де кожен член команди може бачити, хто відповідальний за реалізацію цього плану та які дії вже виконано.

Таким чином, використання різних інструментів лідерства та комунікацій дозволяє координувати дії команди, забезпечувати ефективний обмін інформацією та швидко вирішувати проблеми, що виникають у процесі запуску проекту. Впровадження цих практик сприяє створенню успішного та

конкурентоспроможного проєкту, здатного задовольнити потреби клієнтів і забезпечити високий рівень сервісу

3.4 Практичне застосування інструментів управління взаємодією при створенні комп'ютерного клубу

Практичне використання інструментів управління взаємодією дозволяє впорядкувати процеси, уникнути непорозумінь, а також зробити роботу ефективнішою та результативнішою. Нижче розглянемо застосування конкретних інструментів у контексті створення комп'ютерного клубу.

Припустимо, команда створює комп'ютерний клуб та планує його відкриття. Керівник проєкту використовує Jira для розподілу завдань серед членів команди: один відповідальний за підготовку приміщення, інший – за закупівлю обладнання, третій – за маркетингову стратегію. Усі завдання розміщені на віртуальній дошці, що дозволяє кожному бачити стан проєкту та свій внесок у нього.

У Slack створено канали для обговорення різних аспектів проєкту: канал для маркетингу, канал для технічних питань та загальний канал для організаційних моментів. Регулярні зустрічі проводяться у Zoom, де обговорюються поточні результати та коригуються плани. Кожен член команди має доступ до спільних документів у Google Docs, де зберігаються всі важливі матеріали, такі як список постачальників або презентація для інвесторів.

Для зовнішньої комунікації використовується CRM-система HubSpot, яка дозволяє відстежувати взаємодію з постачальниками обладнання та потенційними клієнтами. Маркетолог веде сторінки клубу в соціальних мережах, залучаючи аудиторію та поширюючи інформацію про майбутнє відкриття.

3.5 Вдосконалення навичок управління та перспективи розвитку клубу

Успішне управління комп'ютерним клубом вимагає постійного вдосконалення управлінських навичок та впровадження нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення клієнтів. Цей розділ розгляне основні аспекти вдосконалення управління комп'ютерним клубом та перспективи його розвитку в сучасних умовах.

Підвищення ефективності роботи клубу багато в чому залежить від якості управлінських навичок керівника та команди. Нижче наведено ключові напрямки для їх вдосконалення.

1. Навички роботи в команді та лідерство. Власник або менеджер клубу повинен розвивати лідерські якості та вміння керувати командою. Наприклад, регулярні тренінги з командної роботи або лідерства допомагають краще взаємодіяти з персоналом, делегувати завдання та мотивувати співробітників. Успішний керівник має розуміти потреби своєї команди, підтримувати її та створювати комфортну атмосферу для роботи.

2. Технологічні навички. Комп'ютерний клуб — це бізнес, який постійно залежить від нових технологій. Керівник має бути в курсі останніх трендів у сфері комп'ютерного обладнання, ігор та програмного забезпечення. Наприклад, навчання у сфері кібербезпеки допоможе забезпечити безпеку даних клієнтів, а розуміння хмарних технологій дозволить оптимізувати роботу комп'ютерів та внутрішньої інфраструктури клубу.

3. Управління проєктами. У сучасному бізнесі ефективне управління проєктами — одна з найважливіших навичок. Керівник клубу повинен освоїти методи Agile та Scrum, що допоможуть планувати та реалізовувати короткострокові й довгострокові проєкти. Наприклад, якщо планується розширення клубу або організація кіберспортивного турніру, навички

управління проектами дозволять ефективніше розподілити ресурси та контролювати прогрес.

4. Аналітичні навички. Уміння аналізувати показники діяльності клубу допомагає приймати правильні рішення. Використовуючи аналітичні дані від систем бронювання та обліку клієнтів, керівник може визначити найпопулярніші послуги, оптимізувати ціноутворення та розробити стратегії підвищення лояльності клієнтів.

Для того щоб клуб розвивався та залишався конкурентоспроможним, слід регулярно впроваджувати нові технології, розширювати спектр послуг і адаптуватися до потреб ринку. Впровадження нових технологій, таких як віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), може стати важливим кроком у розвитку клубу. Це дозволить запропонувати клієнтам унікальний досвід, наприклад, організувати VR-турніри або можливість зануритися у віртуальні пригоди, що зробить клуб більш привабливим для різних категорій гравців.

Розширення спектру послуг також є важливим елементом розвитку клубу. Наприклад, запровадження навчальних курсів з програмування, графічного дизайну або роботи з комп'ютерними програмами може залучити нову аудиторію, яка прагне розвивати свої навички. Організація курсів для підлітків з основ програмування або геймдизайну.

Крім того, важливо інтегрувати системи лояльності та бонусів. Наприклад, програма лояльності, яка надає бонусні години гри, знижки на напої та їжу або спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, може сприяти утриманню клієнтів і підвищенню їхньої задоволеності.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто процес створення комп'ютерного клубу для працівників АТ «Антонов» та їхніх дітей з використанням гнучких методів управління, зокрема Agile-підходу. Це дослідження підтвердило важливість впровадження інноваційних рішень для забезпечення комфортних умов для відпочинку та всебічного розвитку співробітників у сучасних організаціях.

Під час дослідження було детально проаналізовано підприємство АТ «Антонов», що дозволило виявити основні потреби його працівників. Постійний стрес і професійні навантаження, які відчувають працівники, створюють необхідність організації простору, де вони зможуть якісно відпочити, а їхні діти – отримати нові знання у сфері інформаційних технологій. Такий підхід сприяє не лише відновленню сил, але й розвитку навичок, що є важливими для сучасного цифрового світу.

Основною метою проєкту було створення комфортного та сучасного простору, який би відповідав потребам працівників та їхніх дітей. При цьому комп'ютерний клуб повинен був стати не лише місцем для відпочинку, а й простором для розвитку навичок програмування, дизайну, командної роботи та критичного мислення. Усе це сприятиме особистісному розвитку відвідувачів клубу та підвищенню продуктивності працівників АТ «Антонов».

Проєкт було реалізовано з використанням гнучкого управління (Agile), що дозволило ефективно адаптуватися до змінних потреб працівників і забезпечити безперервне вдосконалення процесів. Вибір Scrum як фреймворку дав змогу чітко організувати роботу команди та забезпечити активну комунікацію між її учасниками. Це дало можливість оперативно реагувати на зміни та коригувати процеси в залежності від нових викликів, що виникали на шляху реалізації проєкту.

У рамках роботи було також проведено планування ресурсів, тривалості та вартості проєкту. Чітко визначено обсяги матеріальних, фінансових і

людських ресурсів, що дало змогу структурувати процес та уникнути перевитрат. Успішне управління ресурсами стало однією з важливих умов реалізації проєкту.

Особливу увагу було приділено розподілу ролей та відповідальності серед учасників команди. Комунікація в рамках Agile-підходу забезпечила тісну співпрацю між учасниками команди, що сприяло швидкому отриманню зворотного зв'язку та внесенню корективів на всіх етапах.

Підсумовуючи, кваліфікаційна робота продемонструвала, що впровадження Agile-методології управління є ефективним рішенням для реалізації проєктів, які потребують швидкої адаптації до змін та постійного вдосконалення. Створення комп'ютерного клубу для працівників АТ «Антонов» не лише відповідає сучасним потребам у відпочинку та розвитку, але й сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників. Такий проєкт також робить внесок у розвиток корпоративної культури підприємства та його соціальної відповідальності. Реалізація клубу відкриває нові перспективи для подальшого розвитку проєкту та вдосконалення наданих послуг, що в подальшому сприятиме покращенню якості життя працівників та їхніх родин, а також зростанню успішності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт АТ «Антонов». URL: <https://www.antonov.com/activity>
2. Допис пресслужби АТ «Антонов» в соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/antonov.company/posts/pfbid0pakVVE6GfUBq3uY5J3CvXS2NNyHiTXjB6n32WcfSk6JmWuHwFvytcPxxuGe9rvsql>
3. Маніфест принципів гнучкої методології.
URL : <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>
4. Стаття «Відмінності та переваги Agile, Scrum та Kanban в управлінні проєктами». URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vidminnosti-ta-perevagi-agile-scrum-ta-kanban-v-upravlinni-proektami>
5. Стаття «Scrum vs Agile vs Kanban: що обрати?». URL: <https://campus.epam.ua/ua/blog/577>
6. Радченко, Г., Левковська, Т., Соболева, А. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів agile-маркетингу. Економіка та суспільство. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>
7. Scrum-команда – опис ролей та основних характеристик «Scrum Team». URL: <https://leadstartup.ru/db/scrum-team>
8. 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>
9. 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>

10. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. Агросвіт. 2021. № 3. С. 50–54. http://www.agrosvit.info/pdf/3_2021/9.pdf
11. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог: вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). с. 78–84. URL: <https://www.academia.edu/en/62098373>
12. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – 296 с.
13. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Лідерство, управління комунікаційною та командною взаємодією» для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Жибак М.М., Сливінська О.Б. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2022. 84 с.
14. Elizabeth Harrin. Agile Teams: Roles & Structures That Work. 2023. URL: <https://rebelsguidetopm.com/5-team-structures-for-agile-teams/>
15. Стаття «How to build a kick-ass agile team» URL: <https://www.atlassian.com/agile/teams>
16. Ken Schwaber and Jeff Sutherland. Scrum Guide. 2020. URL: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
17. Липовська Н. А. «Психологія управління» / Липовська Н. А., Письменний І. В. – Дніпро: Грані, 2019 р. – 198 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163025/1/Psykholohiya_upravlinnya%5B1307%5D.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Кошторис проекту «Відкриття комп'ютерного клубу в м. Київ для працівників ДП «Антонов» та їх дітей»

№	Найменування витрат	Дедлайн	Загальна вартість (грн)	Назва задіяних ресурсів
	Створення комп'ютерного клубу в м.Київ	118 днів	2 015 600,00 ₴	Резерв на ризики [200 000,00 ₴]
1	Ініціалізація	23 дні	127 200,00 ₴	
1.1	Аналіз ринку	5 днів	10 000,00 ₴	Маркетолог
1.2	Пошук джерел фінансування	7 днів	25 200,00 ₴	Бухгалтер/фінансист; Менеджер
1.3	Розробка бізнес-плану	6 днів	33 600,00 ₴	Бухгалтер/фінансист; Маркетолог; Менеджер
1.4	Визначення учасників проекту	4 дні	9 600,00 ₴	Керівник проекту
1.5	Формування команди проекту	5 днів	12 000,00 ₴	Керівник проекту
1.6	Пошук приміщення	7 днів	36 800,00 ₴	Інженер; Юрист; Менеджер
1.7	Кінець 1 етапу	0 днів	0,00 ₴	
2	Планування	9 днів	48 400,00 ₴	
2.1	Планування закупівель та витрат	3 дні	21 600,00 ₴	Бухгалтер/фінансист; Інженер; Керівник проекту; Менеджер
2.2	Планування людських ресурсів	2 дні	8 800,00 ₴	Керівник проекту; Менеджер
2.3	Планування ризиків	1 день	4 800,00 ₴	Керівник проекту; Юрист
2.4	Планування часу	3 дні	13 200,00 ₴	Керівник проекту; Менеджер
2.5	Кінець 2 етапу	0 днів	0,00 ₴	
3	Реалізація	73 дні	1 591 200,00 ₴	
3.1	Отримання дозволів	5 днів	32 000,00 ₴	Керівник проекту; Юрист; Відрядження [20 000,00 ₴]
3.2	Заключення договорів з постач/підряд/орендодавцем	6 днів	24 000,00 ₴	Бухгалтер/фінансист; Юрист; Менеджер
3.3	Закупівлі	8 днів	1 142 400,00 ₴	Бухгалтер/фінансист ; Інженер; Будівельні матеріали [1]; Меблі [1]; Орг. техніка [1]; ПЗ [1]; Плита [1]; Посуд [1]; Сировина [1]; Технологічне обладнання [1]; Інструменти [1]

Таблиця А.1 – Кошторис проекту «Відкриття комп'ютерного клубу в м. Київ для працівників ДП «Антонов» та їх дітей»

№	Найменування витрат	Дедлайн	Загальна вартість (грн)	Назва задіяних ресурсів
3.4	Ремонт приміщення	16 днів	179 200,00 ₴	Будівельна бригада; Інженер
3.5	Розробка графіку роботи та акцій	15 днів	54 000,00 ₴	Адміністратор комп'ютерного клубу; Менеджер
3.6	Розробка організаційної документації	10 днів	24 000,00 ₴	Юрист
3.7	Встановлення обладнання	3 дні	3 600,00 ₴	Інженер
3.8	Набір персоналу	10 днів	64 000,00 ₴	Керівник проекту; Бухгалтер/фінансист; Юрист
3.9	Розробка сайту	10 днів	24 000,00 ₴	Веб-розробник
3.10	Розробка БД	7 днів	16 800,00 ₴	Веб-розробник
3.11	Розробка та запуск реклами	10 днів	20 000,00 ₴	Маркетолог
3.12	Оформлення ФОП	3 дні	7 200,00 ₴	Юрист
3.13	Кінець 3 етапу	0 днів	0,00 ₴	
4	Завершення	9 днів	48 800,00 ₴	
4.1	Введення в експлуатацію	3 дні	14 400,00 ₴	Адміністратор комп'ютерного клубу; Інженер; Менеджер
4.2	Здача-приймання	1 день	8 800,00 ₴	Адміністратор комп'ютерного клубу; Бухгалтер/фінансист; Інженер; Керівник проекту; Менеджер
4.3	Підсумкова нарада/аналіз проекту	1 день	10 000,00 ₴	Адміністратор комп'ютерного клубу; Бухгалтер/фінансист; Керівник проекту; Юрист; Менеджер
4.4	Закриття/продовження контрактів	3 дні	13 200,00 ₴	Керівник проекту; Менеджер
4.5	Архівація проекту	1 день	2 400,00 ₴	Керівник проекту
4.6	Кінець 4 етапу	0 днів	0,00 ₴	

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Product Backlog

<i>Елемент Product Backlog</i>	<i>Опис завдання</i>	<i>Пріоритет</i>	<i>Оцінка (в годинах)</i>
Аналіз ринку	Дослідити ринок комп'ютерних клубів у Києві, визначити цільову аудиторію та конкурентів.	Низький	40
Пошук джерел фінансування	Знайти та забезпечити джерела фінансування для проєкту, включаючи кредити та інвесторів.	Середній	112
Розробка бізнес-плану	Створити детальний бізнес-план, що включає фінансові прогнози, стратегію розвитку та маркетинг.	Високий	144
Визначення учасників проєкту	Ідентифікувати всіх учасників проєкту, включаючи внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.	Низький	32
Формування команди проєкту	Зібрати та сформувати команду з необхідними навичками та компетенціями для реалізації проєкту.	Низький	40
Пошук приміщення	Знайти та орендувати відповідне приміщення для розміщення комп'ютерного клубу.	Високий	152
Планування закупівель та витрат	Розробити план закупівель необхідного обладнання та визначити бюджет витрат.	Середній	96
Планування людських ресурсів	Визначити потреби в персоналі, розробити стратегію найму та навчання співробітників.	Низький	32
Планування ризиків	Ідентифікувати потенційні ризики та розробити стратегії їхнього мінімізації.	Низький	16

Таблиця Б.1 – Product Backlog

Планування часу	Розробити детальний графік виконання завдань та визначити ключові терміни.	Низький	48
Отримання дозволів	Забезпечити всі необхідні дозволи та ліцензії для функціонування комп'ютерного клубу.	Низький	40
Заклучення договорів з постач/підряд/орендодавцем	Укласти договори з постачальниками обладнання, підрядниками та орендодавцями приміщення.	Середній	96
Закупівлі	Придбати необхідне обладнання, програмне забезпечення та інші ресурси для клубу.	Високий	128
Ремонт приміщення	Виконати ремонтні роботи для підготовки приміщення до роботи комп'ютерного клубу.	Високий	256
Розробка графіку роботи та акцій	Створити розклад роботи клубу та планувати акційні пропозиції для залучення клієнтів.	Високий	240
Розробка організаційної документації	Підготувати всі необхідні внутрішні документи, політики та процедури для роботи клубу.	Середній	80
Встановлення обладнання	Встановити комп'ютери, монітори, мережеве обладнання та інші технічні пристрої в приміщенні.	Низький	24
Набір персоналу	Найняти адміністраторів, технічний персонал та інших співробітників для роботи клубу.	Високий	240
Розробка сайту	Створити веб-сайт клубу для онлайн-бронювання, інформації та комунікації з клієнтами.	Середній	80
Розробка БД	Розробити базу даних для управління інформацією про клієнтів, бронювання та інші дані.	Середній	56

Таблиця Б.1 – Product Backlog

Розробка та запуск реклами	Створити та запустити рекламні кампанії як онлайн, так і офлайн для просування клубу.	Середній	80
Оформлення ФОП	Зареєструвати підприємство як фізичну особу-підприємця для легальної діяльності клубу.	Низький	24
Введення в експлуатацію	Офіційний запуск комп'ютерного клубу та початок надання послуг клієнтам.	Середній	72
Здача-приймання	Провести офіційну здачу-приймання готового приміщення та обладнання.	Низький	40
Підсумкова нарада/аналіз проекту	Провести фінальну зустріч для аналізу результатів проекту та отримання зворотного зв'язку.	Низький	40
Закриття/продовження контрактів	Завершити або продовжити діючі контракти з постачальниками та підрядниками.	Низький	48
Архівація проекту	Оформити та зберегти всю документацію проекту для подальшого використання або аналізу.	Низький	8

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Основні положення класичних та сучасних теорій лідерства

Теорія	Результати	Обмеження	Основні положення
Орієнтовані на персону лідера			
Теорія великої людини	Виділені вроджені якості для лідерів.	Дослідження обмежені кількома сферами (військові, політики). Непридатні для розвитку лідерства в інших сферах, оскільки акцентують на спадковості.	Лідерами народжуються, а не стають. Для лідерства потрібні вроджені якості: харизма, інтелект, політичні навички.
Теорії особистих якостей	Визначені списки особистих якостей лідерів (наприклад, "велика п'ятірка").	Важко визначити універсальні якості через широкий спектр характеристик. Ігнорується контекст і взаємодія з іншими учасниками.	Існують набори особистих якостей, які відрізняють лідерів від інших, відповідно до сфери діяльності.
Поведенковий підхід	Визначено моделі поведінки лідерів, що допомагають виявити ефективні стилі лідерства.	Недостатньо доказів для визначення оптимального стилю лідерства, враховуючи лише два фактори поведінки.	Поведінку лідерів можна вимірювати і впливати на її ефективність. Існують певні поведінкові патерни, які можна об'єднати в стилі лідерства.
Інтегровані моделі лідерських якостей і поведінки	Модель дає повніше розуміння лідерства через об'єднання якостей і поведінкових патернів.	Лідерські моделі засновані переважно на ієрархічних дослідженнях, а питання етичного лідерства часто залишаються без уваги.	Ефективність лідерів залежить від комбінації якостей та поведінкових моделей.
Орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками			
Транзакційне та трансформаційне лідерство	Визначені компетенції для створення транзакційних і трансформаційних лідерів. Створено методи для розвитку лідерських навичок.	Відсутність інклюзивності в інформації щодо лідерів у інших сферах діяльності, окрім управлінської.	Основна мета лідерів – побудова взаємовідносин на основі принципів і цінностей, а також виконання завдань на високому рівні через стимулювання підлеглих.
Leader-member exchange theory (теорія обміну лідер-послідовник)	Виявлено взаємозв'язок між якісною взаємодією лідерів і послідовників та ефективністю їхньої діяльності.	Основний фокус на відносинах "лідера і послідовника", часто не враховується колективний контекст.	Орієнтується на двосторонню взаємодію між лідером і послідовником, враховує індивідуальні особливості учасників.

Таблиця В.1 – Основні положення класичних та сучасних теорій лідерства

<i>Орієнтовані на послідовників</i>			
Лідерство-служіння	Виділені компетенції для ефективного лідерства через служіння, на основі створеної моделі.	Більшість даних базується на дослідженні взаємодії між лідером і послідовником, що обмежує обсяг застосування до організаційних структур.	Ефективність лідера проявляється через служіння команді, досягнення благополуччя та успіху організації через підтримку послідовників.
Shared leadership (спільне лідерство)	Виявлена позитивна кореляція між рівнем спільного лідерства та ефективністю команди в досягненні цілей.	Відсутність розробленого фреймворку спільного лідерства обмежує його практичне застосування.	Спільне лідерство характеризується розподіленням ролей лідера між учасниками команди з метою досягнення кращого результату.

Джерело: [11]