

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТИМЧАК НАЗАРІЙ ТАРАСОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент персоналу

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Синиченко А. В., ст.викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Тимчак Н.Т. Методи організації ефективної командної взаємодії. Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні підходи ефективного управління командами. Визначено зміст команди як сучасної форми організації праці, наведено методи і принципи командоутворення, обґрунтовано механізм організації ефективної командної взаємодії. Проведено діагностику командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв». Виконано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Софтсерв». Досліджено механізми командоутворення в системі управління персоналом ТОВ «Софтсерв», виявлено резерви підвищення ефективності командної взаємодії. Надано пропозиції щодо підвищення ефективності командної взаємодії в ІТ-компанії. Розроблено напрями вдосконалення роботи віддалених команд з використанням сучасних принципів та підходів, наведено рекомендації з оптимізації управлінського механізму командної взаємодії.

Ключові слова: команда, командоутворення, командна взаємодія, командні ролі, ефективність, ІТ-компанія, механізм, комунікації, фаіслітація.

71 с., 15 табл., 17 рис., 41 джерело.

ABSTRACT

Tymchak N. Methods of organising effective teamwork. Specialty 073 «Management», Vasyl Stus Donetsk National University, 2024.

The paper examines theoretical and methodological approaches to effective team management. It defines the content of a team as a modern form of labour organisation, provides methods and principles of team formation, substantiates the mechanism of organisation of effective team interaction. The diagnostics of team interaction in the LLC 'Softserve' is carried out. The organisational and economic characteristics of 'Softserve' LLC have been carried out. The mechanisms of team building in the personnel management system of LLC 'Softserve' have been researched, reserves for improving the efficiency of team interaction have been identified. Proposals for improving the efficiency of team interaction in an IT company are provided. Directions for improving the work of remote teams using modern principles and approaches are developed, recommendations for optimising the management mechanism of team interaction are provided.

Keywords: team, team building, team interaction, team roles, efficiency, IT company, mechanism, communication, facilitation.

71 pp., 15 tables, 17 figures, 41 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ	6
1.1 Команда як сучасна форма організації праці	6
1.2 Методи і принципи командування	11
1.3 Моделі організації ефективної командної взаємодії	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ТОВ «СОФТСЕРВ»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «Софтсерв»	25
2.2 Дослідження механізмів командування в системі управління персоналом ТОВ «Софтсерв»	32
2.3 Виявлення резервів підвищення ефективності командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв»	40
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІТ-КОМПАНІЇ	49
3.1 Напрями вдосконалення роботи віддалених команд з використанням сучасних принципів та підходів	49
3.2 Оптимізація управлінського механізму командної взаємодії	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, зростаюча складність організаційних структур та проектів вимагає від компаній підвищеної уваги до ефективної командної взаємодії. Команди, що працюють скоординовано і злагоджено, здатні досягати більш високих результатів, швидше адаптуватися до змін та ефективніше вирішувати складні проблеми. Водночас, недостатня увага до методів організації командної роботи може призводити до конфліктів, зниження продуктивності та втраті конкурентних переваг. Наукові дослідження та практика командної роботи свідчать, що правильно організовані команди здатні створювати синергетичний ефект, що значно підвищує загальну ефективність організації. Відповідно, вивчення та впровадження сучасних методів організації командної взаємодії стає необхідним для забезпечення стійкого розвитку компаній. Це включає аналіз і оптимізацію внутрішніх комунікацій, використання інструментів для колаборації, розвиток лідерських навичок, управління конфліктами та створення сприятливого робочого середовища.

Особливо актуальним це питання стає в умовах глобалізації та цифрової трансформації, коли команди часто розподілені географічно і працюють в різних часових зонах. Використання передових технологій та адаптація до нових форм взаємодії є важливими чинниками, що визначають успішність компаній на міжнародному рівні. Таким чином, дослідження методів організації ефективної командної взаємодії має велике значення як для теорії менеджменту, так і для практичної діяльності організацій, спрямоване на підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та стійкості в умовах сучасного ринку.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є удосконалення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо методів організації командної взаємодії. Відповідно поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити науковий зміст команди як сучасної форми організації праці;
- обґрунтувати методи і принципи командоутворення;

- окреслити моделі організації ефективної командної взаємодії;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру компанії ТОВ «Софтсерв»;
- дослідити механізми командоутворення в системі управління персоналом ТОВ «Софтсерв»
- виявити резерви підвищення ефективності командної взаємодії ІТ-підприємства
- сформулювати напрями вдосконалення роботи віддалених команд з використанням сучасних принципів та підходів
- визначити можливості оптимізації управлінського механізму командної взаємодії.

Об'єктом дослідження є методи організації ефективної командної взаємодії.

Предметом дослідження кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є складові, процеси, методи та механізми організації ефективної командної взаємодії в організації.

Методи дослідження, застосовані у кваліфікаційній (бакалаврській) роботі, включають літературний аналіз, групування та систематизація, економічний та структурний аналіз, експертні оцінки, кейс-стаді, спостереження, моделювання, інтерв'ю.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці напрямів оптимізації менеджменту команд та організації праці у форматі командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв».

Структура бакалаврської роботи. Робота складається з 71 сторінки, 15 таблиць, 14 рисунків, 3 додатків, списку використаних джерел з 41 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

1.1 Команда як сучасна форма організації праці

Для виживання і успішного розвитку в ринкових умовах сучасні підприємства повинні швидко реагувати на зміну факторів динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, для чого створюють ефективні системи управління персоналом.

Персонал є унікальним і стратегічно важливим ресурсом підприємства, який забезпечує успішне функціонування, конкурентне процвітання і позитивний імідж компанії. Для досягнення цілей діяльності і виробництва підприємства і організації використовують різні форми організації праці персоналу.

Особливостями сучасного світового постіндустріального суспільства є підвищення ролі інформаційних ресурсів в структурі виробництва; збільшення виробництва високотехнологічних товарів та послуг; управління на основі участі; висока міра свободи в діях працівників і їх висока кваліфікація; творчий, інноваційний підхід і високий ступінь відповідальності працівників за результати своєї діяльності; переважання неформальних і горизонтальних зв'язків у комунікаціях підрозділів та індивідів.

На сьогоднішній день використання простих і традиційних методів організації праці не забезпечує ефективного та активного функціонування підприємств на ринку, тому виникає нова модель, що передбачає використання сучасних форм організації праці, які спонукають працівників до продуктивної, інноваційної діяльності, створюють умови для самореалізації та самоствердження людей як особистостей. На думку О. Біленко та Є. Сидоренко [3] сучасній системі менеджменту на перший план виходять команди і командна робота, які демонструють високий рівень конкурентоспроможності на ринку та ефективність

вирішення поточних завдань, а приналежність працівників до команди підвищує рівень їх організованості.

Загалом, науковці надають різні характеристики при визначенні команди (табл.1.1), але всі вони вважають, що сутність команди полягає в ефективному розв'язанні задач, для яких вона створюється, і результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальної діяльності.

Таблиця 1.1 - Визначення сутності поняття «команда»

Автори	Визначення сутності команди
Армстронг М.	Команда - це невелика група людей із взаємодоповнюючими навичками, які зібрані разом для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності, використовуючи підходи, що підтримують їхню взаємну відповідальність.
Салас І., Берд Р., Таненбаум С.	Команда – невелика група людей, які поділяють спільні цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації колективної діяльності, а також відчують взаємну приналежність до цієї групи. Для команди важливими є взаємодоповнення і взаємодопомога її членів, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати.
Катценбах Д., Сміт Д.	Команда - це згуртована група співробітників, що володіють взаємодоповнюючими навичками і компетенціями, яка спільно прагне до загального результату і підкоряється встановленій дисципліні.
Єщенко М., Гречко А.	Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.
Олійник С.У.	Команда – це група об'єднаних людей, які за ознакою спільності в процесі роботи взаємодіють таким чином, що кожен впливає на інших і перебуває під впливом інших
Муха Р. А.	Команда – це група креативних індивідів, об'єднаних навколо одного лідера, які займаються спільною діяльністю з ентузіазмом, поєднуючи свої особисті цілі з загальними. Вони свідомо взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети, а результатом їхньої роботи є якісно новий продукт.
Шведа Н. М.	Команда – це невелика група співробітників, які мають взаємодоповнюючі знання, вміння і навички, і чий зусилля зосереджені на спільному завданні.
Лук'янихін В.О.	Команда - це невелика група працівників із навичками, що доповнюють одна одну, об'єднаних спільною метою і відповідальністю за її досягнення. Кожен член команди має високий рівень професіоналізму, вміння приймати рішення і співпрацювати.
Шкільняк М.М, Овсянюк- Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л.	Команда – такий спосіб побудови організації, що враховує реальні якості її працівників, дозволяючи у підсумку максимально ефективно досягати цілей організації

Джерело: сформовано автором на основі [14; 17; 19; 23; 28; 33]

Яким би талановитим, старанним, розумним не був працівник, його можливості завжди обмежені, тому що індивідуальна ефективність кожного

працівника залежить від особливостей особистості людини, якості освіти, виховання та усвідомлення власних цілей. Робота в колективі, в групі позитивно позначається на результаті, на індивідуальній ефективності. В процесі спільної діяльності ідентичні проблеми вирішуються краще, ніж при їх індивідуальному вирішенні, оскільки в групі індивід здійснює менше помилок і демонструє вищу швидкість виконання завдань. Це пояснюється так званим ефектом соціальної фасилітації, охарактеризованим І. Шавкун та С. Олійник як той факт, що присутність інших людей активізує індивіда, позитивно впливаючи на його ефективність [19; 27]

Кожна організація складається з невеликих груп (колективів), які взаємодіють між собою, поєднані практичною діяльністю в процесі досягнення мети організації. При цьому команда є групою, але не кожна група є командою (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Відмінності між групою та командою

Показники	Група	Команда
Мета	Співпадає з метою організації	Специфічне бачення мети
Лідерство	Яскраво проявляється, зосереджене в одних руках	Слабко виражене, розподілене між усіма членами команди
Розподіл ролей	Відсутність чіткого розподілення ролей	Ролі та завдання чітко розподілені й відомі членом команди
Постійність	Склад може змінюватись	Склад постійний, робота спільна
Повноваження	Чітко виражені	Гнучкі, змінюються в процесі
Організація діяльності	Кожен учасник виконує своє завдання	Кожен додає свій внесок у вирішення спільних завдань
Правила та норми	Кожен учасник має власні	Єдині для всіх членів команди
Обов'язки	Відсутні взаємні обов'язки, частіше випадкова взаємодія	Обов'язковими є спільні зустрічі та взаємодія, процеси взаємозалежні
Мотивація	Переважно зовнішня	Переважно внутрішня
Конкуренція	Між членами групи	Направлена зовні
Результати	Продукти індивідуальної праці	Продукти колективної праці
Відповідальність	Диференційована	Спільна
Результативність роботи	Визначається на основі індивідуальних показників	Визначається як колективними, так і індивідуальними показниками
Синергетичний ефект	Відсутній	Яскраво виражений

Джерело: сформовано автором за [16; 23; 25]

Основними ознаками команди є наступні: команда складається із двох або більшої кількості осіб; учасники команди відповідно до відведеної їм ролі в міру своєї компетенції приймають участь у спільному досягненні поставлених цілей; команда має своє обличчя, яке не співпадає із індивідуальними якостями її учасників; для команди характерні сформовані внутрішні і зовнішні (з іншими командами і групами) зв'язки; команда має зрозумілу, упорядковану і економну структуру, яка зорієнтована на досягнення поставлених цілей і завдань; команда періодично оцінює свою ефективність.

І. Шавкун [27] наголошує, що переваги командної форми організації групової роботи полягають у її здатності: підвищувати якість управлінських рішень; скорочувати час на пошук оптимальних варіантів рішень; своєчасно реагувати на погрози, використовуючи максимум наявних можливостей. В. Москаленко [16] підкреслює, що саме у форматі команди можливо створювати умови для високої конкурентоспроможності, зниження рівня ієрархії, підвищення якості роботи, розвитку задоволеності працею; спрощувати втілення прийнятих рішень; сприяти зростанню кваліфікаційного рівня членів команди; забезпечувати доцільну інтеграцію знань та досвіду. О. Бакаленко [2] відзначає властивість гуртування, притаманну членам команди, що у підсумку здатна підвищити їх мотивацію, скоротити плінність кадрів та зменшити опір нововведенням.

Тому все більше уваги науковці і менеджери-практики приділяють одному із найефективніших методів управління колективом – командоутворенню [6; 7; 17; 21].

Узагальнюючи бачення різних авторів охарактеризуємо командоутворення як специфічний метод управління персоналом, виховання командного духу через особливий спосіб взаємодії людей в організації, що означає процес створення ефективної робочої групи, яка має спільну мету і відповідає за її досягнення. На сьогоднішній день існує велика кількість різних команд, які відрізняються за розмірами, функціями, механізмом утворення, часом існування, статусом, характером внутрішніх зв'язків, цілями та характером діяльності, моделями та іншими ознаками (рис.1.1).

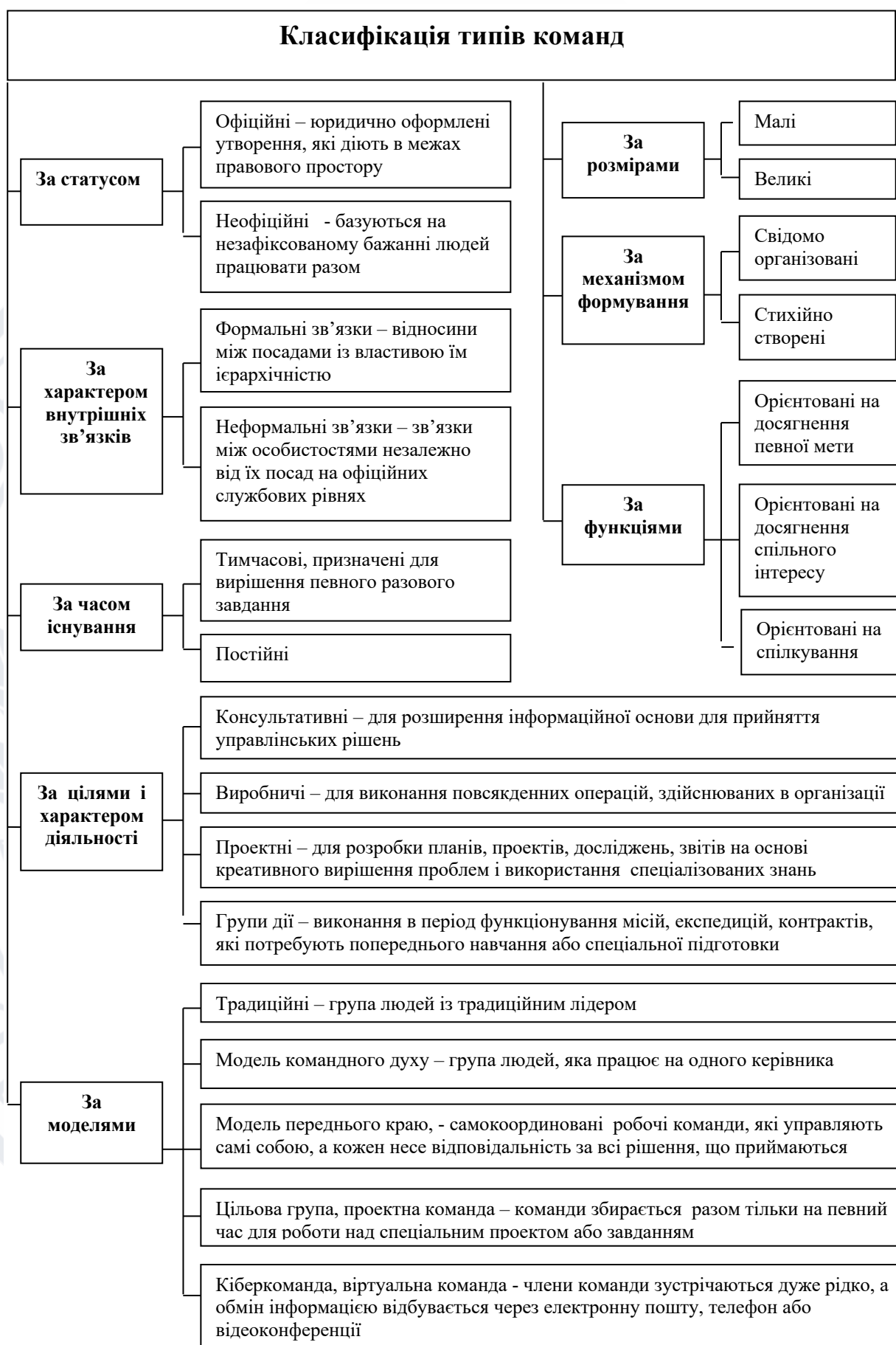


Рисунок 1.1 - Класифікація типів команд

Джерело: складено автором за [7]

Досвід показує, що найчастіше команди розпадаються в інтелектуальній сфері – в управлінській діяльності, мистецтві, науці, культурі, сфері освіти тощо. На відміну від сфери виробництва із чітко визначеними задачами, термінами, умовами діяльності, де розпад команди можна спрогнозувати, в інтелектуальній сфері метою діяльності є пошук рішень, розробка ідей, умови діяльності можуть змінюватись під впливом зовнішніх обставин і результативності команди, мотивація членів команди може знижуватись, що приводить до розпаду команди [25].

Впровадження командної роботи потребує від підприємств і організацій проведення суттєвих організаційних змін в системах прийняття рішень, контролю, оцінки, інформації, стимулювання [16]. Тому розглянемо основні положення командоутворення більш детально.

1.2 Методи і принципи командоутворення

Командоутворення (*team building*, побудова команди) – це інструмент управління, оскільки включає підбір членів команди з взаємодоповнюючими навичками, розвиток взаємної довіри і відповідальності, налагодження комунікацій і співпраці, а також забезпечення мотивації та підтримки [31]. Цей термін широко використовується в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології.

Тимбілдинг утворився на противагу жорсткому адмініструванню із повним контролем за діяльністю кожного працівника. Д. Ярмолюк [29] відзначає головний мотив цієї методики, який полягає у досягненні мети та цілей організації. Серед розглянутих трактувань найбільш точним, на наш погляд, є визначення тимбілдингу як моделі корпоративного менеджменту, за допомогою якої для результативної та продуктивної роботи колективу і підприємства в цілому реалізується прагнення побудувати команду.

М. Єщенко та А. Гречко [8] відмінною рисою тимбілдингу називають можливість універсального застосування. Командоутворення спрямоване на

максимізацію продуктивності та гармонізацію внутрішніх відносин, що сприяє успіху організації.

За даними соціологічних досліджень, вміння формувати команду, злагоджений і згуртований колектив є найважливішою професійною якістю лідера і керівника. На підприємстві і в організації командування дозволяє об'єднувати фахівців різних підрозділів в єдиний злагоджений механізм на основі рівноправності і колективної відповідальності; сприяє адаптації нових працівників; підвищує ефективність роботи команд і рівень взаємодії в них; полегшує вирішення конфліктів; сприяє розвитку всіх членів колективу.

Тимбллінгіві заходи для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань необхідно застосовувати у наступних випадках: після проведення суттєвих організаційних змін, злиття або поглинання структурних підрозділів компанії, коли формується загальна корпоративна культура; в процесі становлення нових корпоративних цінностей; у випадку зміни керівництва підприємства; для посилення згуртованості працівників; з метою мотиваційної підтримки, побудови довіри між учасниками; для підтримки традицій [23].

Найчастіше тимбллінг охоплює заходи всередині підприємства, які дозволяють згуртовувати колектив, розвивають командний дух за допомогою тренінгів, корпоративних свят, вечірок і благодійних акцій. Створення команди починається із формування місії і цілей команди, визначаються принципи командування, обирається модель команди, підбір учасників, виконуються необхідні дії зі створення згуртованої команди, застосовуються інструменти командування і методи організації командної роботи (рис. 1.2). Найважливішими принципами командування є добровільність входження у команду, знання і розуміння всіх умов її діяльності; колективне виконання роботи; колективна відповідальність; автономне самоврядування; підвищена виконавча дисципліна; забезпечення професійного зростання, удосконалення професійних якостей; застосування CRM-системи для створення «внутрішнього офісу» за умови дистанційного управління; формування довірчих відносин у команді.

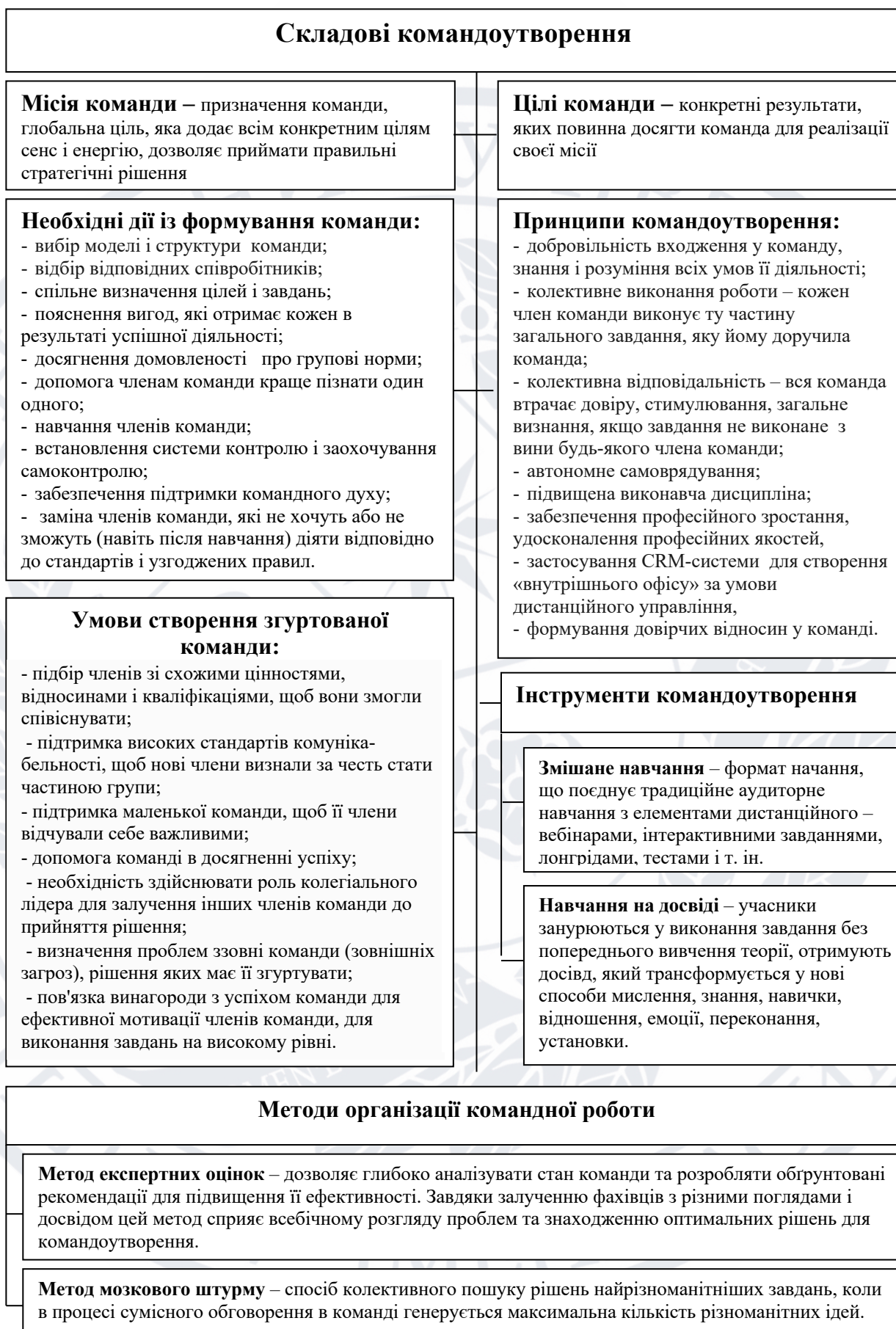


Рисунок 1.2 - Складові командоутворення

Джерело: складено автором за [26; 27; 30]

Відповідно до місії і цілей команди із дотриманням принципів командоутворення обирається найдоцільніша модель команди, розробляється її структура, склад та методи організації командної взаємодії.

Кожна команда проходить такі етапи створення і організації роботи, сформульовані Б. Такманом [39]:

1. Зародження команди: виділення нової сфери діяльності, отримання важливої складної задачі, виникнення проблемної ситуації і прийняття рішення про створення формальної команди або неформальне об'єднання людей.

2. Формування команди: визначення кількісного та якісного її складу, відбір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам, вирішення питань відносно організації або самоорганізації командної роботи;

3. Адаптація колективу команди: знайомство, зближення, спостереження, демонстрація можливостей учасників команди, подолання індивідуалізму, доукмплетация команди в разі необхідності.

4. Стабілізація колективу команди: осмислення загальної цілі, визначення статусно-рольових відносин між членами команди, вибір методу командної роботи і визначення загальних норм поведінки.

5. Функціонування команди: відпрацювання комунікативних зв'язків, згуртування колективу, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери, досягнення синергетичного ефекту від командної роботи.

Для того, щоб точно і швидко вирішити, які моделі, методи, інструменти, принципи необхідно застосувати для конкретної команди визначеного виду бізнесу, яких працівників підібрати і якими способами розвивати їх потенціал і взаємодію, використовують розроблені науковцями і практичними менеджерами різноманітні підходи і моделі команд. Відносно складу і структури команди практично всі науковці вважають, що команди мають складатись із невеликої кількості учасників – 5-12, не більше 20.

Моделі формування команд відрізняються акцентуванням уваги на структурі команди, формах командної організації, методах взаємодії, внеску кожного учасника, способах мотивації, особливостях корпоративної культури

тощо. Технології, підходи, концепції та моделі командоутворення обираються на основі актуальних цілей компанії. Відповідно до цілей бізнесу підходи до командоутворення можуть бути орієнтовані на результат діяльності команд і технологію його досягнення; потенціал учасників та їх комунікації в команді; на індивідуальні особливості учасників, усвідомлення ними змісту діяльності і взаємодію і передбачають використання діяльнісно-орієнтованих, суб'єктно-орієнтованих та інтегративних моделей команд (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Основні підходи до командоутворення і моделі команд відповідно до цілей бізнесу

Джерело: сформовано автором за [6]

Відповідно до цілей створення команд і варіантів розвитку командної взаємодії виділяють такі основні підходи до командоутворення:

- командоутворення на основі емоційної згуртованості – дуже поширений підхід, який робить наголос на сумісних діях, вирішенні задач, розвитку комунікацій, підтримання згуртованості за межами робочого часу, проведення корпоративів, тренінгів, організація комфортних умов праці;

– рольовий підхід є ефективним при створенні команд із числа працюючих членів колективу, при визначенні рольового потенціалу кожного для вирішення конкретних задач. Використовується для тимчасового розподілу ролей в колективі або організації для якісного виконання визначених завдань;

– проблемно-орієнтований підхід полягає у використанні для вирішення складних проблем методами мозкового штурму, бізнес-сесій, стратегічного підходу, групових обговорень;

– динамічний підхід до формування команди відбувається в результаті послідовного проходження стадій розвитку команди відповідно до законів групової динаміки і з зосередженням уваги на процесі розвитку команди і міжособистим взаємовідносинам.

Процес командоутворення є достатньо складним, хоча всі його учасники зацікавлені в ефективній співпраці і досягненні загальних цілей. Найважливішими складовими процесу ефективного командоутворення є формування команди, формування і розвиток навичок командної роботи, формування командного духу (рис. 1.4).

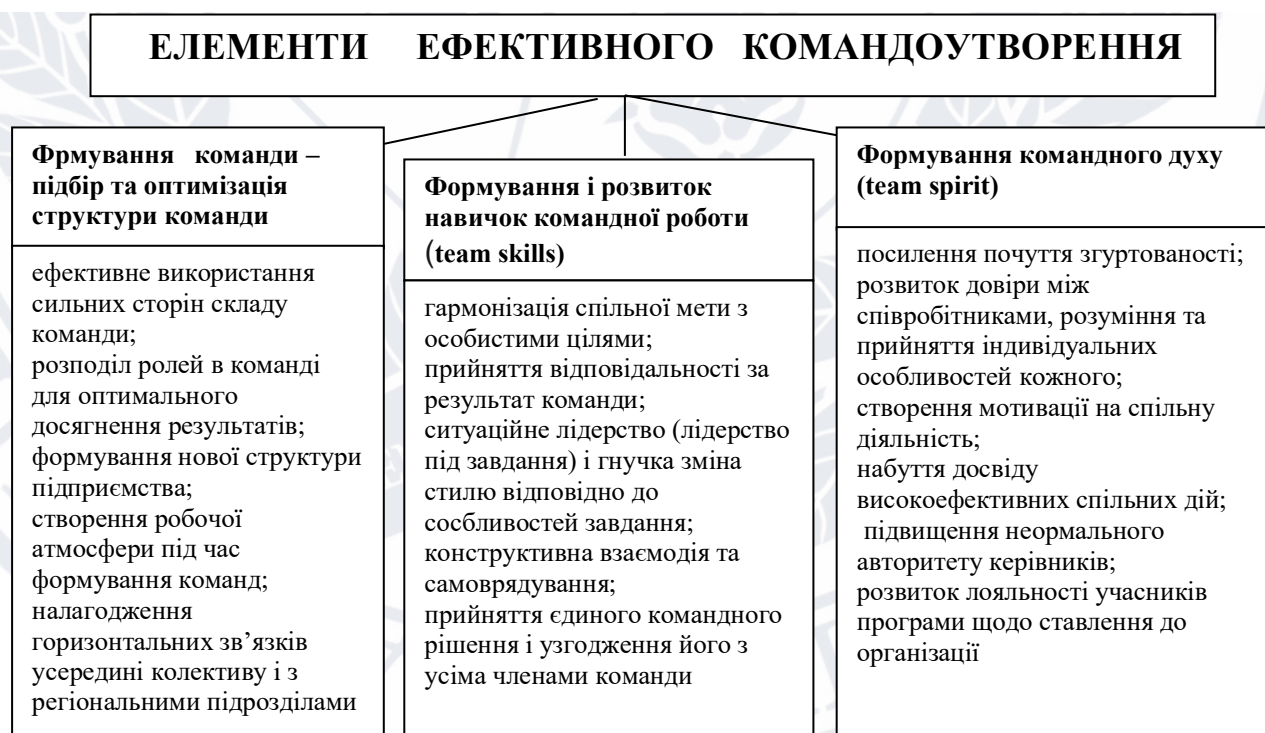


Рисунок 1.4 - Елементи ефективного командоутворення.

Джерело: складено автором за [23]

Для формування команди на основі обраної моделі і затвердженого складу проводять відбір відповідних співробітників; виконують спільне визначення цілей і завдань; пояснення вигод, які отримає кожен в результаті успішної діяльності; досягають домовленості про групові норми; допомагають членам команди краще пізнати один одного; проводять навчання членів команди; встановлюють систему контролю і заохочують самоконтроль; забезпечують підтримку командного духу; замінюють членів команди, які не хочуть або не зможуть (навіть після навчання) діяти відповідно до стандартів і узгоджених правил.

Головною характеристикою ефективної команди є націленість всіх учасників на загальний результат, підкріплений командним самоконтролем, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань, висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем. Сильні члени команди допомагають слабким, контролюють їх роботу і підтримують загальну дисципліну, налагоджена взаємодія дозволяє швидко долати стреси, нейтралізовувати конфлікти, сприяє профілактиці професійного вигорання, підвищенню рівня мотивації, взаємодопомоги і делегування повноважень. Розглянемо більш детально, під впливом яких факторів і за допомогою яких методів можна підвищувати командну взаємодію.

1.3 Моделі організації ефективної командної взаємодії

Для впровадження та підтримки команд в організації необхідно провести значні організаційні зміни і вирішити безліч питань. Через глибину та масштабність цих змін впровадження команд часто є тривалим процесом, який пов'язаний з багатьма труднощами. Однак незважаючи на труднощі, команди здатні принести багато користі організаціям у довгостроковій перспективі [36]. Тому за результатами досліджень елементів і факторів командоутворення науковці розробили два великих напрями, які, на їх думку, дозволяють створювати ефективні команди: рольові концепції командоутворення і концепції та моделі організації ефективної командної взаємодії.

Рольова концепція командоутворення центрується на формуванні такої характеристики, яка могла б сприяти зростанню ефективності командної діяльності за допомогою використання рольової структури команди. Означені концепції базуються на представленні членами команди певного набору командних ролей та демонстрації працівником не лише рівня фахової підготовки до виконання завдань, а й необхідної стратегії поведінки.

Унікальність внеску кожного учасника команди в її діяльність визначається за допомогою соціально-психологічної ролі, яку він виконує в команді, і системи його функцій у командному середовищі. Роль визначається як сукупність цілеспрямованих та пов'язаних між собою поведінкових актів людини у конкретній ситуації [39]. При цьому командні ролі вважаються головною особливістю групи, яка об'єднана виконанням спільної діяльності, та фундаментальною складовою її ефективності [40].

Ефективна команда повинна мати чітку рольову структуру, визначені моделі лідерства та керівництва, усвідомлення особливостей міжособистісних стосунків між її учасниками, їхніх індивідуальних характеристик. Найвідоміші рольові концепції командоутворення пропонують різні варіації розподілу ролей: дев'ять за М. Белбіним, шість за М. Геллерт та К. Новак, чотири за І. Адізесом. Деякі дослідники визначають наукові ролі (М. Ярошевський), управлінські ролі (Т. Базаров), ролі в команді без керівника (Д. Баррі) та інші [2; 6; 7; 14; 23; 36; 41].

Модель командних ролей Р. Белбіна складається із 9 типів ролей, які поділяються на групи: інтелектуальні ролі: генератор ідей, експерт-аналітик, спеціаліст; соціальні ролі: координатор-керівник, дослідник-постачальник ресурсів, дипломат; ролі дії: реалізатор, мотиватор, контролер.

Кожний учасник команди, як правило, поєднує в собі декілька ролей, 1-2 з яких виражені сильно, 3-5 на середньому рівні і 1-2 слабо. Командою керує координатор, який вміє працювати із талановитими, хоча і складними учасниками, які знають свої ролі і ролі інших учасників команди, вміють адаптуватись до ситуації, переключатись між ролями і при необхідності короткий час працювати у невластивій ролі. При формуванні команди необхідно

орієнтуватись на командний профіль, а не на професійні навички, і відбирати тих, хто прийнятний за командним профілем, але не дотягує до кваліфікації, і для них робота буде можливістю професійного розвитку. Ролі, зміст роботи в команді і вимоги до кожного профілю представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Зміст роботи і вимоги до профілю ролей в команді

Групи ролей	Роль	Зміст роботи в команді	Вимоги до профілю
Інтелектуальні ролі	Генератор ідей	Робота над інноваціями, винаходити і створювати нові оригінальні ідеї, запускати проекти та сатрапи, знаходити вихід із складних ситуацій.	Гнучкість мислення, оригінальність, сміливість, креативність, розвинена уява та інтелект.
	Експерт-аналітик	Аналіз ідей і пропозицій, всебічна і ретельна оцінка ситуації, оцінка ризиків.	Серйозність, передбачливість, обережність, аналітичні здібності, критичне мислення, здатність до прогнозування і недопущення помилок.
	Спеціаліст	Робота експерта в необхідній галузі, привнесення в команду досвіду і знань, пристосування їх до умов команди.	Відданість справі, відповідальність, самостійність, освіченість, професіоналізм.
Соціальні ролі	Координатор-керівник	Мотивування учасників команди до досягнення результатів, розкриття талантів, розподіл пріоритетів і делегування повноважень.	Високий рівень комунікабельності, здатність приймати зважені рішення, впевненість в собі, широкий кругозір, урівноваженість.
	Дослідник-постачальник ресурсів	Дослідження нових ідей, технологій і розробок, налагодження зв'язків, ведення переговорів, пошук ресурсів.	Ентузіазм і допитливість, розвинені комунікативні навички, екстравертність, допитливість, відкритість.
	Дипломат	Надання підтримки, слухання і співпереживання, допомога у попередженні і вирішенні конфліктів, пошук підходів до різних людей, підтримка командного духу, дипломат має бути моральним орієнтиром.	Ввічливість, сприйнятливність, тактовність, здатність до вирішення конфліктів, розвинена емпатія, адаптивність.
Ролі дії	Реалізатор	Перетворення планів та ідей у практичні дії, подолання складних ситуацій і труднощів, забезпечення безперервного робочого процесу.	Самоконтроль, дисципліна, вірність компанії, надійність, працездатність, організаторські здібності, компетентність.
	Мотиватор	Мотивація людей до роботи і подолання труднощів.	Лідерство, невичерпна енергія, жага досягнень, напористість, виклик, відкритість змін.
	Контролер	Контроль за дотриманням стандартів і приписів, доведення проекту до завершення, виявлення і виправлення помилок	Педантичність, акуратність, точність, уважність до деталей, спроможність доводити справу до кінця, самостійність, прихильність до дотримання правил.

Джерело: складено автором за [23; 28; 41]

Оцінювати профіль кожного члена команди можна за допомогою самооцінки, командної оцінки, неупередженої оцінки зовнішнім експертом.

Здатність виконувати ті чи інші ролі потрібно тренувати виходячи із особистих якостей. Розробки Р. Белбіна мають фундаментальне значення для області командного менеджменту і можуть використовуватись при запуску нових напрямків роботи, відкритті філіалів, створенні команд, стартапів, проектній діяльності в областях ІТ, будівництва, інжинірингу, консалтингу, для ормування команди менеджерів компанії, для оцінки і атестації персоналу, в кризових ситуаціях, які вимагають швидкого створення робочої групи, для усунення проблем в існуючих командах і підрозділах, для виявлення наявних і прихованих ресурсів працівників. При цьому фахівці визначають, що модель Р. Белбіна не розглядає питання міжособистісних відносин всередині команди, тому розробки інших дослідників переважно направлені на усунення цього недоліка.

Що стосується моделей формування і оцінки ефективної командної взаємодії, їх сенс розкривається у визнанні важливості правильного рольового розподілу й подальшому врахуванні факторів, методів і способів організації спільної діяльності учасників команди, розробці механізмів підвищення ефективності командної роботи і управління командою.

Моделі формування і оцінки ефективної командної взаємодії засновані на ідеях розвитку команди, сформульованих Б. Такманом, зокрема вчені виділяють необхідні складові ефективної роботи команди (І. Рубін, М. Пловнік, Р. Фрай, Д. Катценбах, Д. Сміт), окреслюють найважливіші фази командоутворення (В. Дайер); вивчають взаємодію елементів групової згуртованості (А. Петровський); аналізують фактори ефективної командної взаємодії (Дж. Хакман; М. Ломбардо, Р. Ейчингер), компоненти підвищення ефективності команд (Ф. ЛаФасто, К. Ларсон) та методи їх оцінки (Ч. Маргерісон, Д. МакКенн), визначають головні дисфункції в роботі команд та напрями їх подолання (П. Ленціоні) [3; 6; 8; 15; 21; 31; 32; 33; 36; 40].

Серед великої кількості розглянутих моделей найважливішими, на нашу думку, є такі, які надають уявлення про етапи розвитку команди, складові ефективної командної роботи, передбачають можливості діагностики і вирішення

проблем, допомагають командам збалансовувати свої сильні і слабкі сторони завдяки координації командних ролей.

Модель групової динаміки Б. Такмена розроблена для нових команд, він доповнив стандартну модель функціонування команди етапом закриття і розпуску команди. Знання етапів дозволяє керівникам визначити поточну стадію і ефективніше вирішувати проблеми і нейтралізовувати напруженості.

Модель ефективної командної роботи Д. Катценбаха та Д. Сміта базується на тому, що сенс існування команди – її прагнення до ефективності (рис. 1.5).

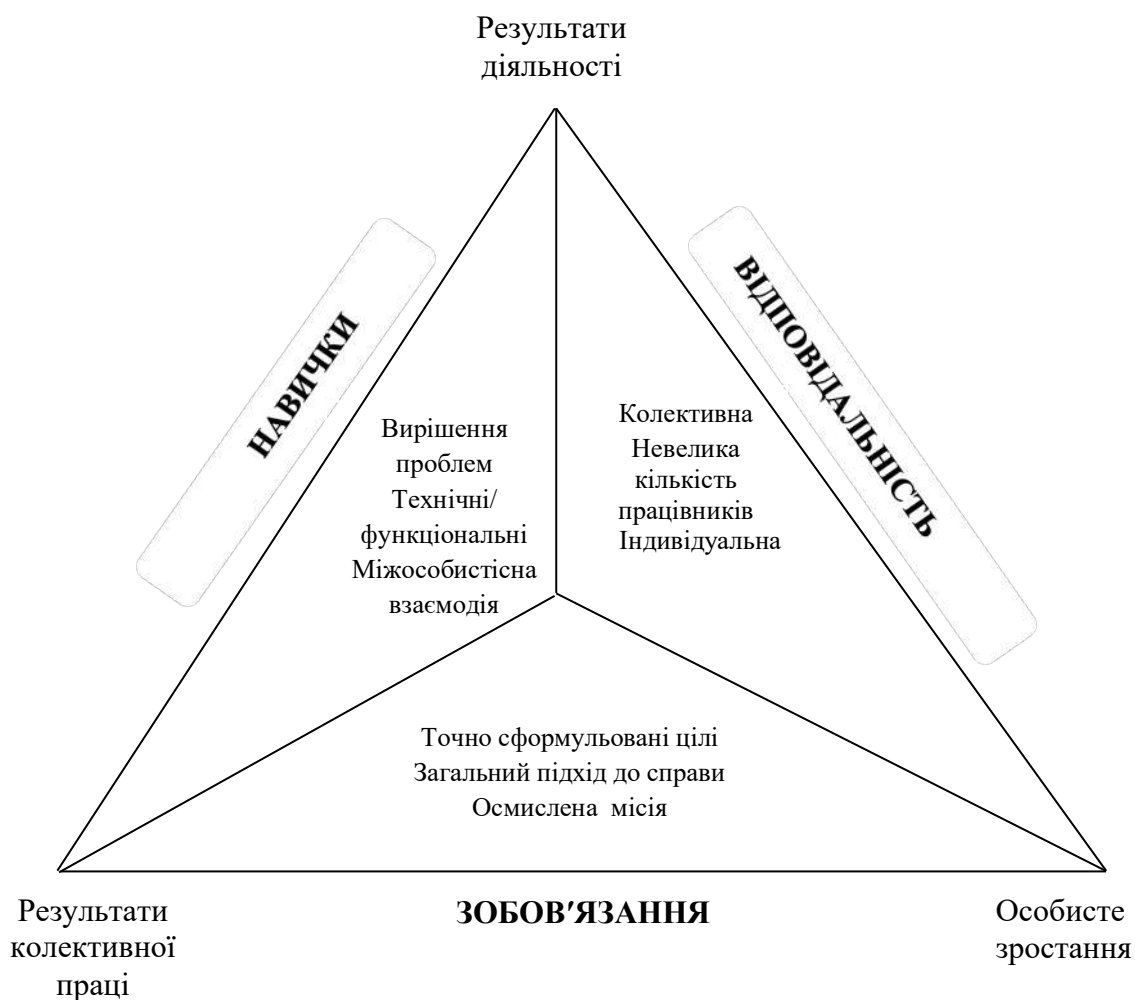


Рисунок 1.5 - Модель ефективної команди Д. Катценбаха та Д. Сміта
Джерело: [33]

Ця рушійна сила живить команду і допомагає: вирішувати складні завдання, спираючись на досвід і знання членів команди; гнучко реагувати на зовнішні фактори і змінювати підходи залежно від завдань; надавати гнучкості формальній структурі організації, легко сприймати зміни і за необхідності ставати

провідником реформ всередині організації; створювати особливе соціальне середовище, яке сприяє особистісному зростанню, адміністративному управлінню і досягненню економічних результатів. Модель зображується у вигляді трикутника, кути якого відповідають результатам командної діяльності, продуктам колективної праці та особистому зростанню. В досягненні цих цілей важливу роль відіграють три головних фактора, які складають сторони трикутника: відповідальність, зобов'язання, навички. Справжню команду створює поєднання шести компонентів: невелика чисельність (як правило, не більше 20 осіб); взаємодоповнюючі знання та навички; загальна місія; загальні цілі; загальний підхід до справи; колективна відповідальність. Елементи єдині для команд, які працюють в офісах і віртуальному просторі, на всіх рівнях ієрархії, від простих співробітників до команди управлінців.

Для діагностики проблем і розвитку команди використовують модель GRPI - Goals (Цілі), Roles & Resources (Ролі та ресурси), Plans, Processes & Procedures (Плани, процеси, процедури), Interpersonal Relationships (Міжособистісні взаємовідносини), - яку запропонували І. Рубін, М. Пловнік, Р. Фрай (рис. 1.6).

Завдяки своїй простоті модель GRPI зазвичай використовується при формуванні команди або при вирішенні внутрішньокорпоративних проблем, викликаних невідомою причиною. Створення команди починається із розробки цілей, а діагностика – із виявлення проблем міжособистісних взаємовідносин.

Колесо управління командою Марджерісона-Макканна є моделлю, яка використовується для розуміння та покращення динаміки та ефективності роботи команди. визначає різні ролі, які окремі особи можуть виконувати в команді, і класифікує їх за конкретними командними ролями (дослідник-промоутер, експерт-розробник, керівник-організатор, керівник-продюсер, контролер-інспектор, прихильник-супровідник, репортер-консультант, творець-новатор), допомагаючи командам збалансувати свої сильні та слабкі сторони для покращення співпраці та продуктивності. Команди можуть використовувати колесо управління для оцінки свого поточного складу та ролей, що допоможе їм виявити будь-які дисбаланси або прогалини в командній динаміці.

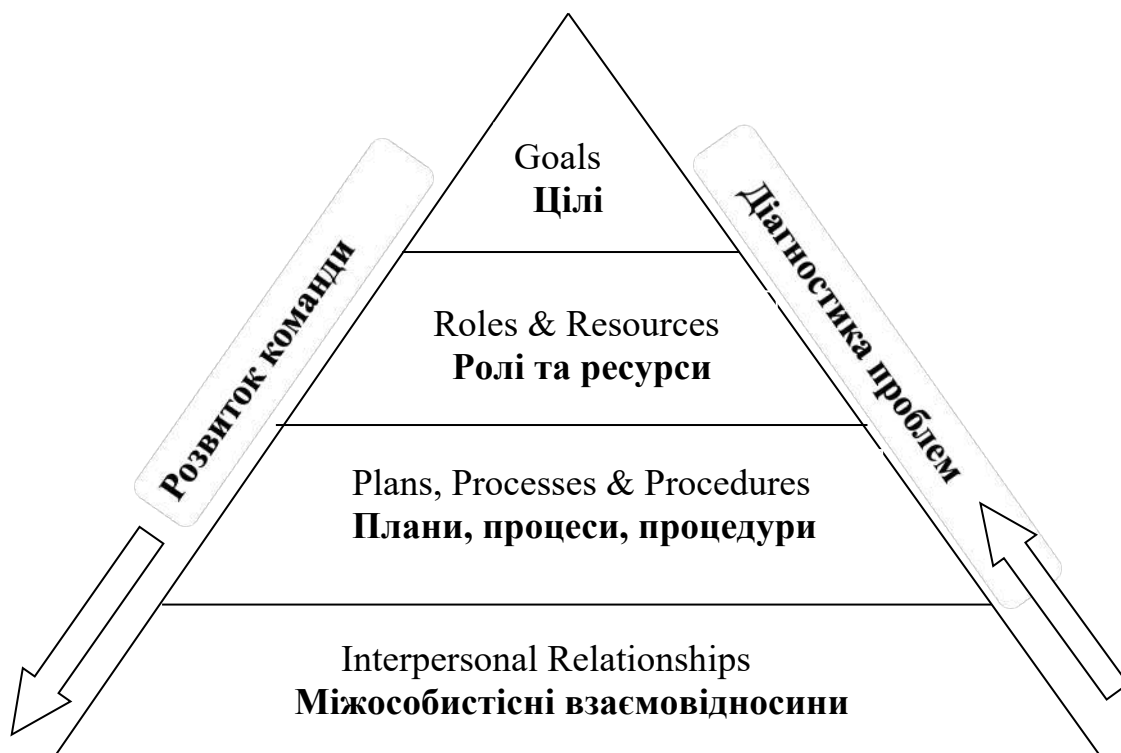


Рисунок 1.6 - Модель ефективності командної роботи GRPI
Джерело: [32]

Визнаючи природні уподобання та внесок кожного члена команди, команди можуть ефективніше працювати разом, використовуючи сильні сторони кожної ролі для досягнення своїх цілей. Механізм управління командою Марджерісона-Макканна може застосовуватись при формуванні команди, управлінні проектами, для розвитку лідерських якостей і вирішення конфліктів. Колесо управління допомагає командам ефективно і оптимально розподіляти ролі та обов'язки, що дозволяє максимально збільшити їх внесок; забезпечувати комплексне вирішення проблем і творчий підхід; покращувати комунікацію та співпрацю, сприяє створенню більш збалансованого та гармонійного командного середовища [23].

В умовах віддаленої роботи особливої уваги заслуговує механізм формування дистанційних команд на основі дотримання найважливіших принципів дистанційної командної взаємодії: емпатії, довіри, експериментування [1]. Фахівці вважають, що одним із найважливіших факторів дистанційної командної взаємодії є покращення психологічного стану кожного працівника, а процес безперебійного ефективного функціонування команди передбачає

безперервну, систематичну роботу із використанням цілісної технології і потребує більш глибоких досліджень.

Висновки до розділу 1

У теоретичній частині дослідження розглянуто базові положення ефективного командотворення, отримано наступні висновки:

1. Сутність команди полягає в ефективному розв'язанні задач, для яких вона створюється, у підсумку дозволяючи отримати синергетичний ефект, більший, ніж сума окремих індивідуальних зусиль. Існує велика кількість різних команд, які відрізняються за розмірами, функціями, механізмом утворення, часом існування, статусом, характером внутрішніх зв'язків, цілями та характером діяльності, моделями та іншими ознаками.

2. Здатність формувати команду та створювати згуртований колектив є ключовою професійною якістю лідера та керівника. На підприємствах та в організаціях командоутворення дозволяє об'єднувати спеціалістів з різних підрозділів у єдиний, злагоджений механізм на основі рівноправності та колективної відповідальності. Це сприяє адаптації нових працівників, підвищує ефективність роботи команд та рівень взаємодії в них, полегшує вирішення конфліктів та сприяє розвитку всіх членів колективу.

3. Побудова моделі командоутворення включає кілька ключових етапів та елементів, що забезпечують створення ефективних та продуктивних команд. Обов'язковим є визначення цілей та завдань команди. Далі відбувається формування складу команди на основі компетенцій, досвіду та особистих якостей учасників, які сприятимуть досягненню спільної мети. Важливим етапом є розподіл ролей та відповідальностей, що забезпечує злагоджену роботу команди завдяки чіткому визначенню ролей кожного члена та їхніх обов'язків, налагодження комунікацій, підтримка мотивації і залученості.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ТОВ «СОФТСЕРВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «Софтсерв»

ТОВ «Софтсерв» (SoftServe) – заснована в 1993 р. Україні провідна міжнародна консалтингова компанія у сфері цифрових технологій, яка має потужну присутність у 14 країнах світу. Компанія працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг більше 30 років і постійно зростає.

Організаційно-правова форма компанії ТОВ «Софтсерв» - товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу 15 000 грн. Основний вид діяльності (КВЕД) – 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Софтсерв»

Показники	Характеристика показників
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СОФТСЕРВ
Скорочена назва	ТОВ "СОФТСЕРВ"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY SOFTSERVE
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	20787166
Дата реєстрації	29.12.1993, м. Львів
Розмір статутного капіталу	15 000,00 грн.
Види діяльності (КВЕД)	<i>Основний:</i> 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем <i>Інші:</i> 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.01 Комп'ютерне програмування 62.02 Консультування з питань інформатизації
Структура компанії	Понад 50 офісів у 14 країнах світу
Розташування головних офісів	м. Львів (Україна); м. Остін (штат Техас, США).
Розташування центрів розробки компанії	Львів, Київ, Дніпро, Харків, Рівне, Івано-Франківськ, Чернівці; Софія (Болгарія); Вроцлав, Білосток, Глівіце, Варшава (Польща).
Мета компанії	Глобальне зростання і розширення присутності на міжнародних ринках
Чисельність працівників	12 405 осіб у світі, 100 штатних осіб в Україні

Джерело: складено автором

Сфера діяльності ТОВ «Софтсерв» - ІТ-консалтинг, який включає консультаційні послуги по впровадженню інформаційних систем, оптимізацію витрат на їх впровадження, створення єдиної ІТ-інфраструктури для підвищення керованості і прозорості діяльності підприємств і організацій (рис. 2.1).

Напрями ІТ-консалтингу	
	Стратегічний ІТ-консалтинг — розробка ІТ-стратегії організації, концепції розвитку окремих інформаційних систем з техніко-економічним обґрунтуванням, концепції розвитку ІТ-інфраструктури і її окремих елементів, концептуальної моделі управління ІТ в компанії, стратегії безпеки інформаційних активів організації, організаційно-функціональної структури та діяльності ІТ-служби; формування портфеля ІТ-проектів, навчання персоналу підприємства управління ІТ-службою на стратегічному рівні.
	Продуктовий ІТ-консалтинг — забезпечення підтримки різних видів діяльності підприємства шляхом автоматизації відповідних бізнес-процесів за допомогою програмних додатків (ERP, CRM, EAM, SCM, систем електронного документообігу та ін.) і необхідних при впровадженні ліцензійних ІТ-рішень. Включає аудит ІС організації, розробку пропозицій по модифікації ІС організації, вимог до функціональності інформаційної системи, вибір продуктового ІТ-рішення, розробку технічної документації, консалтингову підтримку організації та ведення проекту впровадження, експертизу проектних рішень, проектів впровадження, навчання персоналу методології впровадження обраних ІТ-продуктів і їх використання.
	Інтеграційний ІТ-консалтинг - аудит ІТ-інфраструктури, розробка вимог до інтеграційного рішення, вибір інтеграційного рішення, розробка технічної документації, консалтингова підтримка організації та ведення інтеграційного проекту, експертиза проектних рішень, інтеграційних проектів. Дозволяє визначити спосіб і технології інтеграції окремих компонентів інформаційної системи в єдине ціле для забезпечення адаптації ІТ-інфраструктури до бізнес-потреб організації, вибрати шлях реалізації корпоративної інформаційної системи: - орієнтацію на використання таких ERP систем, як SAP або Oracle, які включають в себе всі необхідні модулі і засоби їх інтеграції; - використання сучасних інтеграційних платформ, таких як IBM Web Sphere або Bea Web Logic, на які можна «нанизувати» нішеві ІТ-рішення та інтегрувати їх за даними, процесами та функціями.
	Операційний ІТ-консалтинг вирішує питання оптимізації внутрішніх процесів управління ІТ- послугами і організації ефективної роботи ІТ-служби.
	Технічний ІТ-консалтинг — вирішення технічних питань і проблем забезпечення потрібного рівня надійності і продуктивності ІТ-інфраструктури.

Рисунок 2.1 Напрями ІТ-консалтингу, які реалізує ТОВ «Софтсерв»

Джерело: складено автором

При впровадженні інформаційних систем спочатку вирішуються питання стратегічного розвитку, а після цього розробляються і реалізується конкретні проекти, які забезпечують досягнення визначених цілей. ТОВ «Софтсерв»

займається сервісами повного циклу виробництва: від консультацій, дизайн-сервісів, створення концепту технологічного продукту чи програми і їх розробки.

Компанія має 26 офісів в Україні, 8 – у Польщі, 7 - в США, 3 – у Болгарії, по 2 – у Німеччині та Канаді, а також по 1 офісу у Сполученому Королівстві, Румунії, Мехіко, Чилі, Колумбії, Сінгапурі, Дубаї та на Мальті.

До початку війни в Україні фінансове положення ТОВ «Софтсерв» характеризувалось стабільними показниками діяльності та зростанням прибутковості, збільшувався дохід від реалізації продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Софтсерв», 2020-2023 роки

№ з/п	Найменування показників, тис. грн	Роки				Відхилення: +, -		
		2020	2021	2022	2023	2022/ 2020	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції	406 977	500 960	552 159	163 700	145 182	-243 277	-388 459
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	263 802	383 372	484 109	156 645	220 307	-107 157	-327 464
3	Валовий прибуток	143 175	117 588	68 050	7 055	-75 125	-136 120	-60 995
4	Інші операційні доходи	20 159	5 977	54 425	6 580	34 266	-13 579	-47 845
5	Адміністративні витрати	10 517	8 995	4 664	2 876	-5 853	-7 641	-1 788
6	Витрати на збут	4 736	4 418	5 298	692	562	-4 044	-4 606
7	Інші операційні витрати	10 102	13 453	14 063	6 058	3 961	-4 044	-8 005
8	Прибуток від операційної діяльності	137 979	96 699	98 450	4 009	-39 529	-133 970	-94 441
9	Інші фінансові доходи	152	41	23	0	-129	-152	-23
10	Інші доходи	0	5	0	0	0	0	0
11	Фінансові витрати	96	0	0	0	-96	-96	0
12	Інші витрати	0	69	0	0	0	0	0
13	Витрати з податку на прибуток	-25 007	-17 726	-19 431	-992	5 576	24 015	18 439
14	Чистий фінансовий результат: прибуток	113 028	78 950	79 042	3 017	-33 986	-110 011	-76 025

Джерело: складено автором за даними Додатку А

Як бачимо, з 2020 по 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції компанії зріс на 35,7% (+145,2 млн.грн.), в той же час, чистий прибуток знизився на 30,1% (-34,0 млн.грн.). У цей період зростали активи та зобов'язання компанії, а також чисельність постійних працівників.

В цей період ТОВ «Софтсерв» отримала значну кількість винагород та визнання серед міжнародних рейтингів, зокрема:

- Фіналіст світового чвертьфіналу премії Project Management Offices (PMO) 2019-2022 року;
- Переможець премії «Інновації в бізнес-процесах та операціях» від Болгарської асоціації компаній-виробників програмного забезпечення (BASSCOM) та Болгарської асоціації аутсорсингу (BOA) в рамках SEE Innovation, Technology, and Sourcing (ITS) Awards 2019 під час SEE IT Summit. 2021;
- Друге місце у конкурсі Cisco та Google Cloud Challenge. Переможна робота SoftServe описувала функції публічних та приватних хмар як заміну традиційним методам суперкомп'ютерних обчислень. У ній досліджувалися способи збирання обчислювальних потужностей для аналізу даних з метою правильної побудови гібридних хмарних додатків;
- Переможець у номінації Top Employer Branding Network в Болгарії (за версією b2b Media) на Employer Branding Awards 2020;
- Фонд Pro Progressio відзначив експансію SoftServe у Польщі в рамках Outsourcing Stars Awards, єдиної некомерційної нагороди в Польщі для сучасного сектору бізнес-послуг. Нагорода відзначає центри спільного використання послуг, організації бізнес-середовища та міста Польщі, які найшвидше розвиваються;
- Один з чотирьох фіналістів на здобуття нагороди «Проривний партнер року 2018 Google Cloud Global Breakthrough Partner of the Year» під час конференції Google Cloud Next '19 у Сан-Франциско;
- SoftServe успішно пройшов наглядний аудит Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 13485:2016, який підтвердив відповідність систем менеджменту якості (СМЯ) вимогам стандарту.

ТОВ «Софтсерв» розробляє технологічні рішення для таких індустрій, як охорона здоров'я, фінансові послуги, роздрібна торгівля, програмне забезпечення, енергетика, виробництво, сільське господарство, автомобільна промисловість та освіта. У 2000 році компанія відкрила свій перший офіс у США. Реалізуючи прагнення до глобального зростання, ТОВ «Софтсерв» розширює

зовнішньоекономічну діяльність. У 2021 відкрито офіс в Дубаї для обслуговування близькосхідних клієнтів, в 2022 році компанія зайшла на ринок Латинської Америки, запустивши офіси в Чилі, Мексиці, Колумбії; офіс в Румунії, офіс представництва та обслуговування клієнтів у Торонто на додаток до офісів у США, Канаді, Мальті, Великобританії, Німеччині, Сінгапурі та ОАЕ. Влітку 2023-го ТОВ «Софтсерв» оголосили про поглинання компанії Hoverstate, яка спеціалізується на мобільній і веб розробці повного циклу відомої low code платформи у США та Італії.

У рамках своєї 10-річної стратегії ресурсоефективності SoftServe скоротив прямі викиди парникових газів у 2022 році на 43%, а непрямі - на 46%. Компанія також отримала сертифікат ISO 14001:2015.

У 2023 році економічні показники компанії суттєво погіршились через війну та скорочення діяльності в Україні, значна частина працівників змушена була змінити місце проживання, запити на інформаційні продукти компанії на національному ринку скоротились, але, незважаючи на перешкоди, був отриманий прибуток в розмірі 3,02 млн.грн. (рис. 2.2).

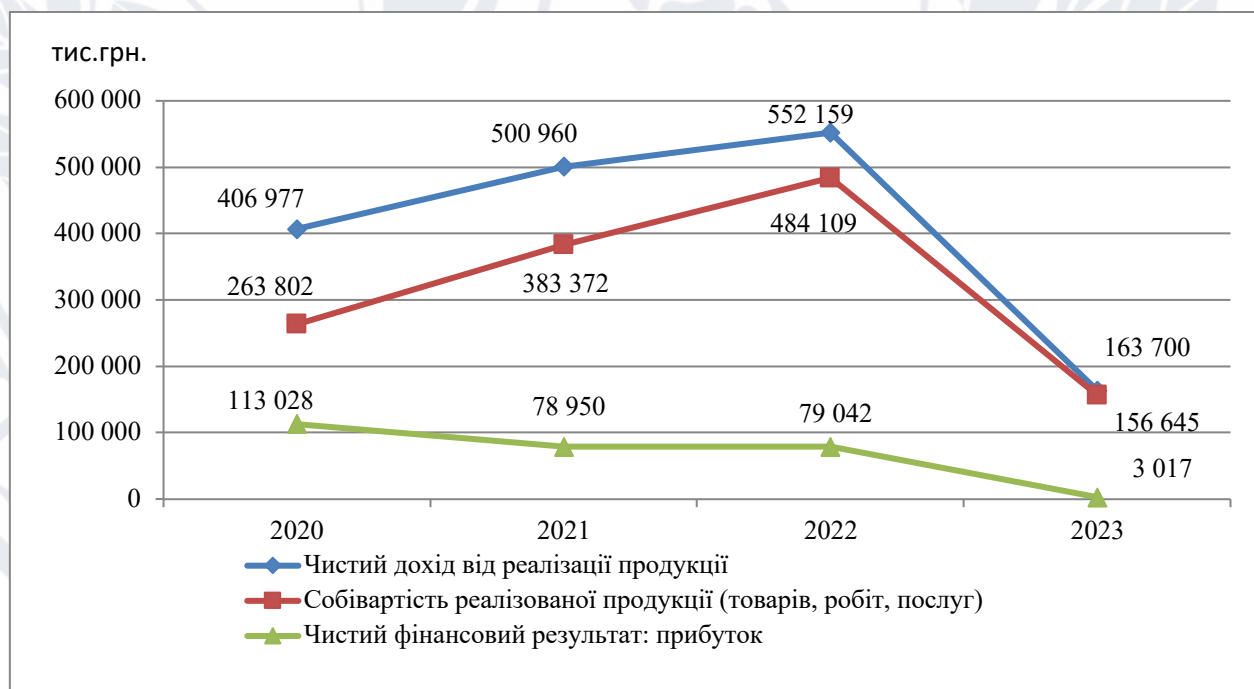


Рисунок 2.2 - Динаміка презультатів фінансової діяльності ТОВ «Софтсерв» за 2020-2023 роки

Джерело: складено автором за [9-11]

Компанія планувала збільшити чисельність персоналу в 2022 році до 15 000 працівників, але вимушена була реалізувати релокацію 1575 працівників за кордон, а 3000 працівників перемістити в західні регіони України, витративши на це майже 10 млн. дол. США.

В той же час, ТОВ «Софтсерв» нарощує присутність за межами України у європейських та американських філіях, заохочує віддалену проєктну взаємодію, входить до переліку ІТ-компаній, які сплачують податки у повному обсязі, зокрема у 2022 році було сплачено 0,93 млн. дол. США.

Найважливішою особливістю роботи в сфері інформаційних технологій є те, що головною складовою активів ТОВ «Сотсерв» є оборотні активи, у тому числі дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги, а також гроші та їх еквіваленти. Пасиви підприємства формуються із нерозподіленого прибутку, кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також розрахунків із бюджетом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка активів і пасивів ТОВ «Софтсерв» за 2020-2023 роки, тис. грн

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022
1.	Активи	175 550	216 808	327 015	41 559	-133 991	8 844
2.	Необоротні активи, у тому числі:	7 381	4 414	2 258	1 071	-6 310	-1 187
	основні засоби	2 755	2 839	1 809	897	-1 858	-912
3.	Оборотні активи, у тому числі:	168 169	212 394	324 757	40 488	-127 681	-284 269
	дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	148 229	108 845	295 177	37 661	-110 568	-257 516
	гроші та їх еквіваленти	15 238	97 556	27 576	2 400	-12 838	-25 176
4.	Пасиви	175 550	216 808	327 015	41 559	-133 991	8 844
5.	Власний капітал, у тому числі:	129 963	157 913	236 850	2 568	-127 395	-234 282
	нерозподілений прибуток	129 937	157 887	236 824	2 542	-127 395	-234 282
6.	Поточні зобов'язання: у тому числі:	45 587	58 895	90 165	38 991	-6 596	-51 174
	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	34 902	45 065	80 239	21 379	-13 523	-58 860
	розрахунки з бюджетом	10 246	8 012	9 765	2 816	-7 430	-6 949

Джерело: складено автором за [9-11] та даними Додатку Б

Активи і пасиви компанії зростали протягом 2020-2023 років в результаті розширення і освоєння нових ринків. Необоротні активи ТОВ «Софтсерв» у 2023 році скоротились відносно рівня 2022 року аналогічно скороченню рівня дохідності, було погашено майже повністю наявну дебіторську заборгованість за продукцію, товари та послуги, а також за виданими авансами, накопичену за період 2021-2022 рр. Залишок коштів знизився в 2023 році на 15,4 млн.грн і склав 2,4 млн.грн. Операційні витрати підприємства скоротились у 2023 році відносно 2022 року на 341,9 млн.грн., в основному, за рахунок скорочення інших операційних витрат на 332,2 млн.грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка операційних витрат ТОВ «Софтсерв»

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022
1.	Матеріальні затрати	324	331	254	434	110	180
2.	Витрати на оплату праці	5 225	8 235	8 766	1 259	-3 966	-7 507
3.	Відрахування на соціальні заходи	1 098	1 761	1 814	245	-853	-1 569
4.	Амортизація	6 875	4 426	2 027	1 221	-5 654	-806
5.	Інші операційні витрати	289 220	395 554	495 273	163 088	-126 132	-332 185
6.	Разом	302 742	410 307	508 134	166 247	-136 495	-341 887

Джерело: складено автором за [9-11] та даними Додатку Б

Матеріальні затрати, витрати на оплату в загальній сумі операційних витрат складають невелику частину – 1,9%, на інші операційні витрати припадає 98,1%. Це пояснюється особливостями організації діяльності і оподаткування у сфері інформаційних технологій. В ТОВ «Софисерв» постійно працюють в середньому 32 працівники, а інші виконують роботу за умовами аутсорсингу та аутстафіngu в режимі роботи віддалених команд. Підприємства і організації сфери інформаційних технологій користуються також різноманітними програмами пільгового оподаткування. Більшість компаній із Топ-30 сплачує 1-3% свого чистого доходу у вигляді податку на прибуток. Найбільш маржинальні компанії: ПрАТ «Український процесінговий центр», ТОВ «Фінтех бенд» і ТОВ «Віза

Україна» сплачують більше. Для ТОВ «Софтсерв» частка податку на прибуток у чистому доході складає 2,3%.

Для розуміння того, які принципи та методи покладені в основу формування команд ТОВ «Софтсерв», дослідимо більш детально механізми командоутворення компанії.

2.2 Дослідження механізмів командоутворення в системі управління персоналом ТОВ «Софтсерв»

Система управління персоналом у ТОВ «Софтсерв» є класичною для ІТ-компаній, орієнтованою на створення максимально комфортних умов для кожного працівника. Система управління персоналом складається із традиційного функціоналу планування, найму, мотивування, розвитку персоналу з акцентом на якісній адаптації та постійному вдосконаленні професійних навичок.

Частина ІТ-компаній віддає перевагу офіційному найму співробітників. Водночас домінуючою моделлю все ще є контрагування фізичних осіб-підприємців: 17 з 30 компаній тримають у штаті менше 100 співробітників, а 7 з 30 – менше 10. ТОВ «Софтсерв» дотримується такої ж практики, про що свідчить загальна чисельність персоналу, що ніколи не перевищувала 100 осіб.

Найважливішим показником для ІТ-спеціалістів є освіта і рівень кваліікації. Більшість працівників ТОВ «Софтсерв» - це спеціалісти, діяльність яких напряму пов'язана із інформаційними технологіями – програмісти-розробники, розробники сайтів, спеціалісти, які володіють мовами програмування С++ та PHP, SDET-спеціалісти (інженери з розробки програмного забезпечення в тестуванні). Частина персоналу володіє професійними компетенціями в сфері ІТ, а також знаннями і навичками в інших сферах діяльності.

ІТ – спеціаліст повинен мати високу базову математичну і мовну підготовку, володіти аналітичним складом розуму, логічним мисленням, уважністю для виявлення системних помилок, здатністю до самоорганізації, відповідальністю у вирішенні поставлених задач, холонокровністю і самовладанням при виконанні довготривалої одноканітної роботи,

комунікабельністю, вмінням працювати у колективі, ввічливістю, здатністю до конструктивного спілкування із користувачами програмних продуктів., творчий, нестандартний підхід до справи, художній смак, здатність захоплюватись проектом, який розробляється.

Динамічний та інноваційний характер галузі інформаційних технологій потребує безперервного навчання і підвищення професійних навичок, постійного перегляду складу функцій персоналу, що призводить до кадрового дефіциту фахівців необхідного рівня. Тому ТОВ «Сотсерв» використовує модель роботи, в якій персонал набирається в географічно розподіленому форматі (аутсорсинг та аутстафінг), що дозволяє компанії знижувати витрати і зберігати стратегічну та оперативну конкурентоспроможність.

Аутсорсинг (outsourcing) - передача частини бізнес-процесів стороннім спеціалістам на основі договору, аутстафінг (outstaffing) - спосіб організації роботи із різними співробітниками, при яких компанія приймає спеціалістів у свій штат, і вони де-юре числяться в ній, а по факту працюють на замовника-роботодавця. Обрана модель роботи дозволила ТОВ «Софтсерв» збільшити в 2023 році чисельність персоналу майже втричі відносно рівня 2017 року (рис. 2.3) і зберегти персонал в 2022 році за рахунок релокації працівників за кордон і до західних регіонів України.

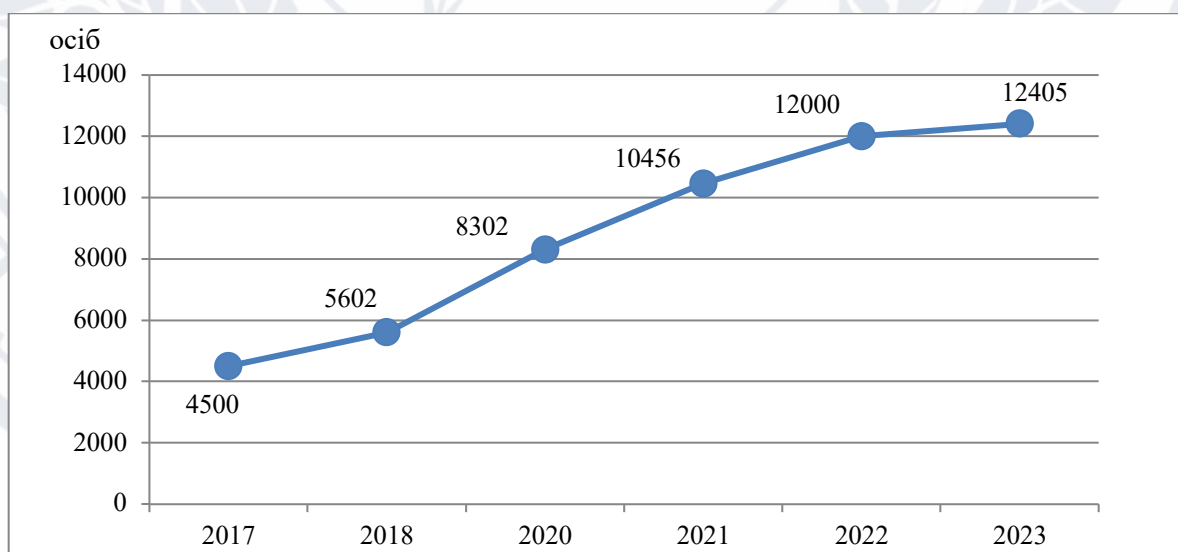


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Софтсерв» у 2017-2023 роках

Джерело: складено автором за [9-11]

Аутсорсинг дозволяє орендувати конкретні послуги, які не може виконати ТОВ «Софтсерв» власними силами з причин недостатності компетенцій, навичок, обладнання, технологій, ресурсів або часу на виконання. Аутсорсинг дозволяє не створювати новий виробничий підрозділ в компанії, але надає можливість отримувати послуги високого рівня і знижувати витрати. На аутсорсинг передають частину бізнес-процесів; наймають експертів або спеціалістів для виконання проектів і задач; створюють контакт-центри з цілодобового обслуговування клієнтів в різних країнах і часових поясах; аутсорсинг дозволяє компанії сконцентруватись на конкретній сфері діяльності.

Аутстафінг допомагає наймати топових спеціалістів, які користуються підвищеним попитом і недостатньо представлені на ринку праці в Україні. Керівництво аутстаферами здійснює ТОВ «Софтсерв», але всі витрати на їх утримання (організація і оснащення робочих місць, витратні матеріали, амортизація, бензин для транспортних засобів, оплата праці та соціальні заходи, навчання та інші) здійснює організація-замовник відповідно до умов договору. Аутстаферів можуть наймати тільки на період виконання конкретного проекту, вони можуть працювати одночасно над декількома завданнями, після завершення одного проекту переходять до наступного. Обов'язки сторін, режим роботи, тривалість робочого часу і перерв, розміри і форми оплати праці, відповідальність за виконання умов фіксуються у договорі. При використанні аутсорсингу ТОВ «Софтсерв» складає договір про надання послуг і оплачує визначений обсяг робіт. При аутстафінгу складається договір про надання персоналу, і замовник оплачує за конкретних спеціалістів під конкретне робоче місце.

Аутсорсинг і аутстафінг широко використовуються ІТ-компаніями і дозволяють створювати великі мережі віддалених команд, мають як переваги, так і суттєві недоліки, які необхідно передбачати ТОВ «Софтсерв» при використанні цих форм роботи з персоналом (табл. 2.5).

Офіси ТОВ «Софтсерв» відкриваються в країнах і містах, де існують розширені можливості для пошуку і найму працівників необхідної спеціалізації і рівня.

Таблиця 2.5 - Порівняльна характеристика напрямів аутсорсингу та аутстафінгу у ТОВ «Софтсерв»

Аутсорсинг	Аутстафінг
Переваги: покращення роботи компанії і зниження ціни на продукти і послуги; ринкова вартість розробки нижче у різних регіонах; забезпечення компанії необхідними працівниками завдяки наявності значної кількості високопрофесійних фахівців на ринку; покриття попиту на всі основні ІТ-технології; гнучкість управління проектами; високий рівень та гнучкість комунікацій.	Переваги: можливість наймати фахівців рідкісних професій: програмістів, розробників, дизайнерів, аналітиків; за кожним напрямком закріплюються виділені співробітники; відносно низька ставка заробітної плати через конкурентний ринок та пропозицію; гнучкість управління командою (найм, звільнення, розвиток); швидкий старт та завершення за потреби; покриття основних технологічних ніш; робота за договорами аутстафінгу стимулює працівників до розвитку різнопланових навичок.
Ризики: непрозора система нарахування та ставки заробітної плати через конкурентний ринок; культурні труднощі, різний менталітет і підходи; труднощі із опанування необхідного рівня англійської мови для інтернаціональних команд; мала кількість розробників в специфічних нішах; зростання міграційних потоків в США та ЄС; слабка законодавча база та система захисту персональних даних працівників; вплив політики на бізнес; негативне ставлення суспільства, яке вважає, що використання дешевої робочої сили та іноземних працівників втрачаються робочі місця; можливість порушення безпеки компанії в результаті витоку важливих даних або крадіжки інтелектуальної власності.	Ризики: високі витрати на оренду приміщень для роботи в офісі; нерегульований рівень заробітної плати та запитів; низький рівень адміністрування команд розробників; слабка юридична база.

Джерело: складено автором

В 2023 році 76,2% персоналу компанії (9451 особа) працювало в Україні, 23,8% (2954 особи) - в інших країнах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Характеристики персоналу ТОВ «Софтсерв» в 2023 році

№ з/п	Найменування показників	Чисельність персоналу, осіб	Частка в структурі, %
1.	Чисельність персоналу, всього у тому числі:	12405	100
	постійний персонал	32	0,3
	персонал, який працює за договорами	12373	99,7
2.	Чисельність персоналу в Україні	9451	76,2
3.	Чисельність персоналу в зарубіжних країнах	2954	23,8
4.	Чисельність персоналу у віці:		
	до 30 років	5582	45
	30–40 років	3102	25

	40–50 років	2729	22
	більше 50 років	992	8
5.	Чисельність персоналу зі стажем роботи:		
	менше 1 року	3722	30
	1–5 років	6078	49
	більше 5 років	2605	21

Джерело: складено автором за [9-11]

Широка мережа офісів та коворкінгів від Сан-Франциско до Сінгапуру зробила ТОВ «Софтсерв» ближчим до клієнтів і поглибила розуміння місцевих ринків. Різноманітний досвід і знання географічно розподілених команд дозволяють працівникам підприємства вчитися один в одного і створювати унікальні рішення для власних клієнтів. Загалом близько половини працівників у ТОВ «Софтсерв» мають від 1 до 5 років стажу роботи (49%), третина – до 1 року (30%). Кадрове ядро складають 21% працівників зі стажем роботи більше 5 років (рис. 2.4).

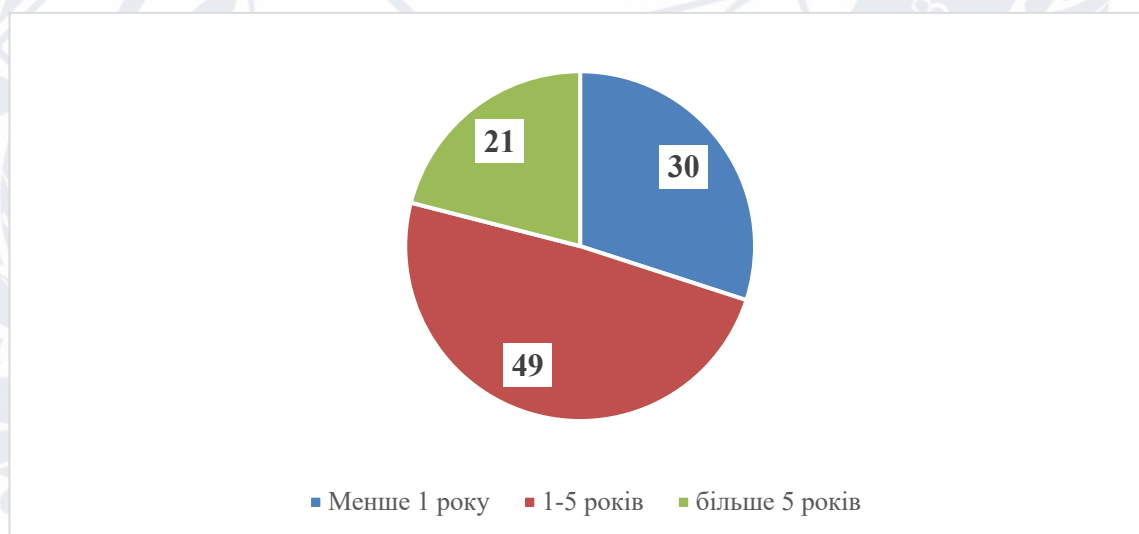


Рисунок 2.4 - Розподіл персоналу ТОВ «Софтсерв» за стажем роботи, 2023 рік

Джерело: складено автором

Персонал у ТОВ «Софтсерв» достатньо молодий, більшість складають фахівці у віці до 30 років (45%), а також у віці 30-40 років (25%). При цьому частка працівників у віці старше 50 років вище, ніж у компаніях подібного типу, та складає 8%, що пояснюється розвинутою системою безперервного навчання

працівників та наданням можливостей персоналу залишатись конкурентоспроможним (рис. 2.5).

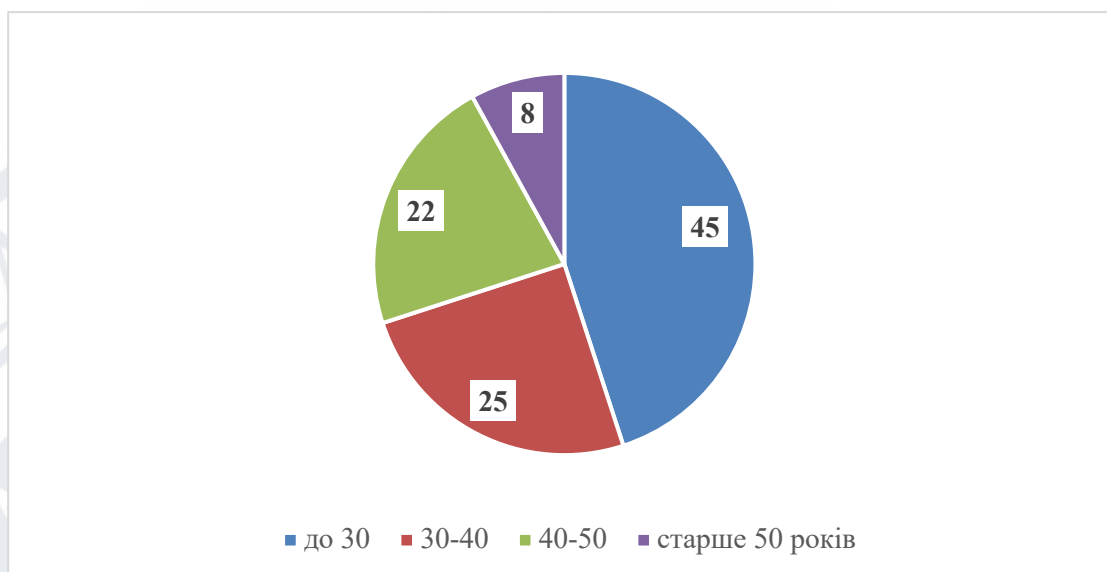


Рисунок 2.5 - Розподіл персоналу ТОВ «Софтсерв» за віком, 2023 рік
Джерело: складено автором

Середня заробітна плата у ТОВ «Софтсерв» складає близько 1500-1600 дол. США (рис. 2.6) і є нижчою, ніж у лідерів ІТ ринку України. При цьому рівень заробітної плати у ТОВ «Софтсерв» вище рівня середньої заробітної плати в Україні.

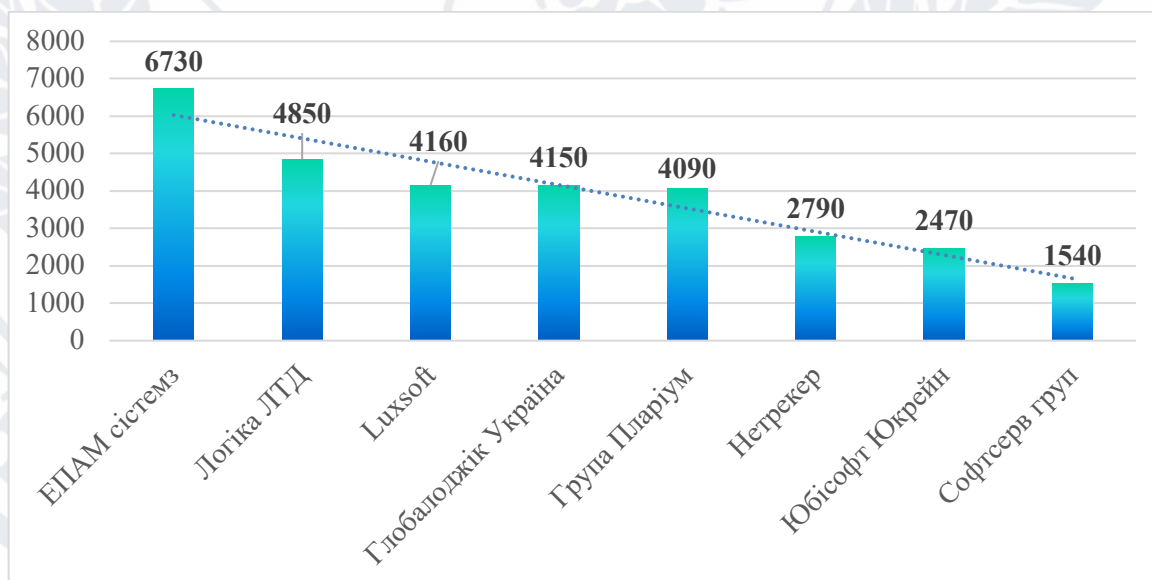


Рисунок 2.6 - Середній дохід працівника у найбільших ІТ-компаніях України, 2022 рік.

Джерело: складено автором за [18; 38]

Головною складовою командування ТОВ «Софтсерв» виступає корпоративна культура і корпоративна відповідальність.

Основна місія SoftServe визначається у наданні можливості талановитим людям змінювати світ. Для реалізації цієї місії розроблена та постійно розвивається екосистема сталого розвитку. Вона включає сім ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності, якими керують міжфункціональні ради, а також pro-bono технологічну та благодійну платформи (рис. 2.7).

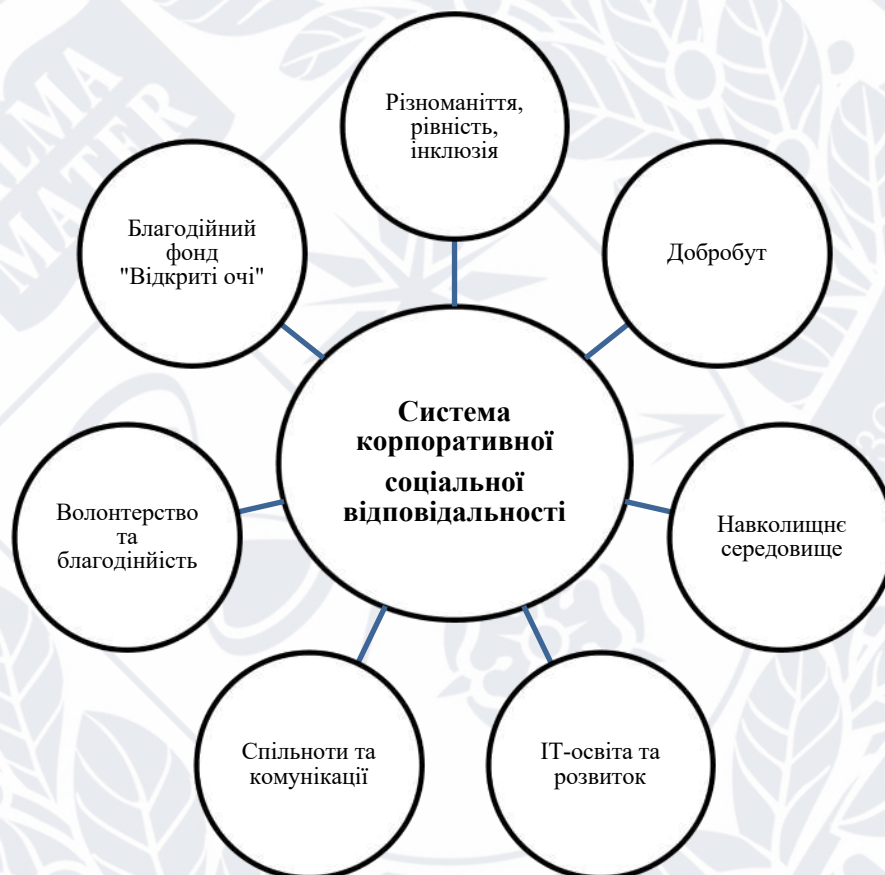


Рисунок 2.7 Система корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Софтсерв»

Джерело: складено автором за [37]

Загальна система сприяння стратегічній стійкості ТОВ «Софтсерв» базується на забезпеченні рівності та інклюзивності, а також різноманітності персоналу, збереженні балансу життя-робота та загального добробуту працівників, забезпеченні сприятливого та безпечного середовища, доступності системи безперервного розвитку та навчання, розвитку ІТ-ком'юніті,

волонтерства та благодійних проєктів, діяльності корпоративного фонду «Відкриті очі». Компанія активно розвиває бренд роботодавця, щорічно потрапляючи до переможної п'ятірки премії «Кращий національний роботодавець України» від Randstad, світового лідера в галузі кадрових послуг. У 2019 році компанія стала переможцем премії Friendly Workplace у Польщі від Marka Pracodawcy, лідера в галузі брендингу роботодавців. Нагороди отримують компанії, які застосовують сучасний підхід до розвитку працівників, корпоративної культури та балансу між роботою та особистим життям. SoftServe також був визнаний найкращим місцем для роботи в українській IT-індустрії. Компанія також отримала відзнаку як лідер бренду роботодавця року за версією Employer Branding Awards 2019 (Болгарія), та була сертифікована у 2020 році в Польщі за версією Great Place to Work, світового авторитету в галузі культури на робочому місці.

У 2021 році ТОВ «Софтсерв» увійшла до переліку переможців у номінації «Навчання та розвиток» Excellence In Practice Awards Асоціації розвитку талантів (Association for Talent Development). У 2022 році ТОВ «Софтсерв» відновив співпрацю з університетами після перерви, спричиненої пандемією. Компанія розширила свої програми на нові локації та уклала понад 20 нових партнерств, збільшивши кількість університетів-партнерів до 84 в Україні, Мексиці, Колумбії, Польщі та Болгарії (рис. 2.8).

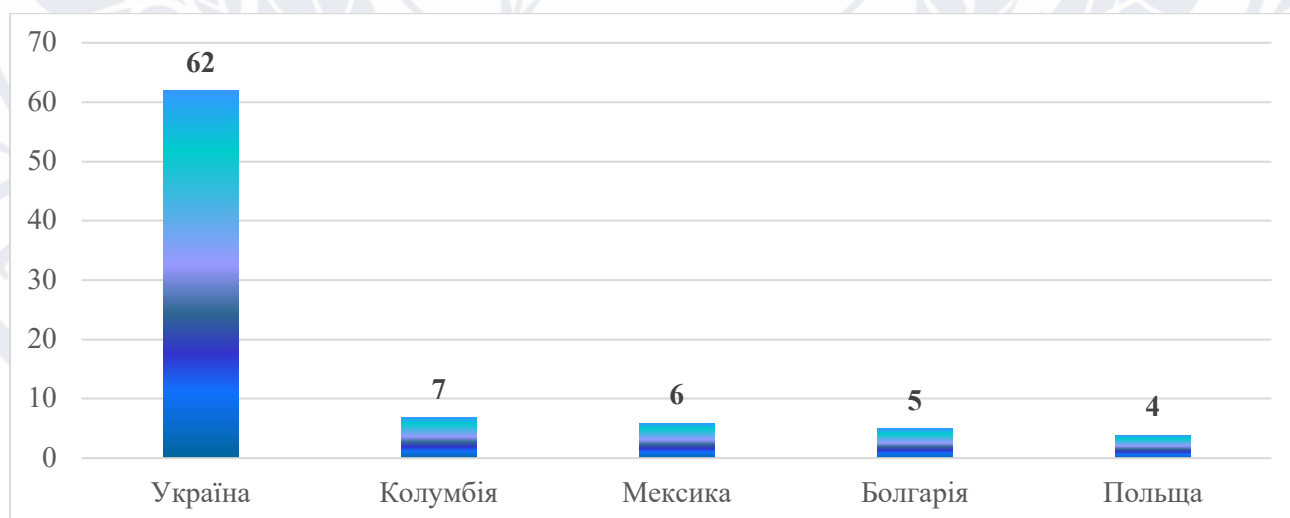


Рисунок 2.8 – Кількість навчальних закладів, з якими співпрацює ТОВ «Софтсерв» по країнах світу, 2023 рік

Джерело: складено автором за [37]

У рамках співпраці з університетами SoftServe розробив програми дуальної освіти, щоб допомогти студентам здобути ступінь бакалавра в галузі ІТ та стати готовими до роботи фахівцями. Станом на 2022 рік у шести університетах-партнерах в Україні навчався 1 381 студент за дуальною формою навчання. У вересні 2023-го SoftServe заявила про створення лабораторії генеративного штучного інтелекту. Рекрутери компанії шукали 15 спеціалістів у шести країнах [38].

Підсумовуючи вищевикладене, ми виявили, що ТОВ «Софтсерв» має сучасну і характерну для більшості ІТ-компаній систему управління персоналом і розвинену структуру командування і забезпечення командної взаємодії. Для того, щоб виявити резерви підвищення її ефективності, виконаємо більш детальний аналіз.

2.3 Виявлення резервів підвищення ефективності командної взаємодії

На формування і результативність команди працівників ТОВ «Софтсерв» впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, які посилюють або зменшують конкурентоспроможність компанії.

Серед сильних сторін ТОВ «Софтсерв» – локація, унікальність проектів, напрацьована клієнтська база, висококваліфікований персонал, а також географічна експансія та напрацьовані механізми розвитку і зростання. На перелік слабких сторін варто дивитись під призмою можливостей, наприклад, висока конкуренція в сегменті – залучення розробників з інших країн, відсутнє інвестування - співпраця з великими замовниками тощо (табл. 2.7).

Віддалений характер роботи у ТОВ «Софтсерв» вимагає якісного підходу до формування командної взаємодії з урахуванням географічних відмінностей та потреб різних команд. Формуючи команду, керівник має пересвідчитися в тому, що: члени команди є спеціалістами у тій сфері, в якій вони будуть виконувати завдання; існує психологічна сумісність між майбутніми членами команди; командні цілі об'єднують людей, а не налаштовують їх на конкуренцію; цілі командної роботи є дійсно значимі – тоді вони будуть самі по собі мотивувати

членів команди щодо їх досягнення; цілі команди побудовані у відповідності зі SMART- критеріями; в умовах дистанційної роботи, у всіх членів команди є вільний доступ до необхідних інструментів трудової діяльності, засобів зв'язку.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Софтсерв»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Географічне положення та масштаби розвитку мережі представництв по всьому світу. Унікальність ціннісної пропозиції та можливість обрати довгостроковий проект з новітніми технологіями (та можливість змінювати проекти) для розробників та індивідуальні плани розвитку для всього штату компанії. Напрацьована клієнтська база. Висококваліфікований персонал, який постійно вдосконалює навички та знання. Диверсифіковане портфоліо робіт, сервісів, напрацювань. Стійкі фінансові показники, відсутність заборгованості. Корпоративна культура, орієнтована на людину та соціальну відповідальність.	Висока конкуренція в сегменті функціонування, наявність сильних конкурентів у галузі. Відсутнє інвестування у розвиток в межах України через війну та релокацію персоналу. Процеси управління в компанії потребують удосконалення та додаткової автоматизації. Повільне закриття вакансій на неперіоритетні проекти. Відносно низький рівень заробітної плати порівняно з конкурентами.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Залучення розробників з інших країн, гнучкі можливості віддаленої співпраці. Залучення та співпраця із масовими постачальниками проектів та персоналу для партнерства. Розширення клієнтської бази за рахунок географічної експансії. Розширення основного стеку технологій. Збільшення штату за рахунок стажування та програми співпраці з університетами. Акцент на рівності та активне залучення жінок на управлінські посади. Реалізація програм стійкого розвитку та скорочення вуглецевих викидів, інклюзія офісних приміщень та робочого середовища.	Конкуренція за фахівців через рівень заробітної плати. Вхід на ринок нових гравців у галузі ІТ, що можуть обмежити можливості подальшої географічної експансії. Економічна криза через війну в Україні, відтік інвестицій та релокація персоналу, призов. Законодавчі проблеми та обмеження при роботі закордоном, висока місцева конкуренція та відсутність кваліфікованого персоналу в межах локації. Безпекові та енергетичні ризики через обстріли та воєнні дії.

Джерело: складено автором

Керівник будь-якої команди, особливо проєктної, повинен систематично використовувати методи розвитку персоналу, щоб забезпечити наявність працівників, здатних виконувати позитивні ролі. Це спростить їх призначення до різних команд. Опанування принципів командного менеджменту є необхідним не лише для керівників, але й для працівників. Хоча це завдання має довгостроковий характер, успішне його виконання дозволяє всім учасникам закріплювати

позитивний досвід і засвоювати уроки, які допоможуть ефективніше виконувати майбутні завдання, досягаючи як організаційних, так і особистих цілей.

Якщо працівники ТОВ «Софтсерв» відчувають, що належать до певної, чітко окресленої команди, їх відповідальність за власний внесок у досягнення єдиної цілі зростає. Для керівників команд сформовано перелік правил та рекомендацій, які сприяють посиленню відчуття приналежності до команди, а саме:

- чіткий розподіл ролей, обов'язків, відповідальності;
- визначення періодичності зустрічей, нарад, «п'ятихвилинок» тощо;
- за умов дистанційної роботи, підтримка постійного зв'язку за допомогою різних додатків, чатів;
- встановлення чітких правил поведінки та взаємодії, а при віддаленій роботі – правил дистанційної роботи, режиму робочого дня;
- визначення реальних дедлайнів та процедуру контролю;
- донесення до членів команди, що конфліктів не вдасться уникнути, але вони мають бути виключно конструктивними, тобто в пріоритеті – спільна ціль; конфліктні ситуації вирішувати виключно в присутності один одного, в т. ч. використовуючи платформи для дистанційного спілкування, Slack, Meet, Zoom тощо;
- налагодження швидкої та адекватної винагороди, яка піднімає самооцінку працівника, забезпечує задоволення мотиву в приналежності, повазі та самовираження;
- поєднання високого ступеня самостійності, автономності команди з контролем менеджера лише у контрольних точках (відчуття довіри стимулює працівника бути більш дисциплінованим).

Для вимірювання продуктивності у ТОВ «Софтсерв» щоквартально відстежується досвід працівників за допомогою Peakon - платформи безперервного слухання, яка дає розуміння того, що потрібно зробити для залучення та розширення можливостей команд. Окрім загальної картини компанії, кожному менеджеру надається персоналізована інформаційна панель, яка містить

відгуки від їхніх команд, різні погляди та розширену аналітику в реальному часі. Використовуючи цю інформацію, менеджери можуть визначати пріоритети для своїх команд і створювати щоквартальні плани дій, які регулярно оновлюються, а про прогрес повідомляється команді керівників.

Місія, мета, задачі, стратегії, принципи та інструменти командування ТОВ «Софтсерв» тісно пов'язані із загальними цілями бізнесу, і націлені на розвиток творчих, креативних і відповідальних працівників, без яких неможливий сучасний етап розвитку ІТ-сфери (табл. 2.8). Сучасний підхід до розвитку працівників, корпоративної культури та балансу між роботою та особистим життям дозволив створити систему сприяння стратегічній стійкості команди, яка доказала свою ефективність на практиці у складний період 2022-2023 років.

Таблиця 2.8 - Складові командування ТОВ «Софтсерв»

Найменування	Характеристика
<i>Місія</i>	Надання можливості талановитим людям змінювати світ
<i>Мета</i>	Надання можливості працівникам бути продуктивними та креативними, створювати спільноту взаємопідтримки та людяності
<i>Задачі</i>	Розширення компанії, вихід на міжнародні ринки, розвиток бренду компанії як кращого роботодавця
<i>Функції системи управління персоналом</i>	Планування, найм, мотивування, розвиток персоналу з акцентом на якісній адаптації та постійному вдосконаленні професійних навичок.
<i>Форми організації праці</i>	Більшість команд компанії є віддаленими
<i>Модель найму персоналу</i>	Поєднання офіційного працевлаштування персоналу і контракування фізичних осіб-підприємців за договорами аустафінгу
<i>Стратегії управління</i>	Поєднання ділової, функціональної та операційної стратегій посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг
<i>Головні складові командування</i>	Корпоративна культура і корпоративна відповідальність
<i>Підходи</i>	Сучасний підхід до розвитку працівників, корпоративної культури та балансу між роботою та особистим життям
<i>Загальна система сприяння стратегічній стійкості команди</i>	Екосистема сталого розвитку, що включає сім напрямків корпоративної соціальної відповідальності (різноманіття, рівність, інклюзив; добробут; навколишнє середовище; ІТ-розвиток та освіта; спільноти та комунікації, волонтерство та благодійність; благодійний фонд «Відкриті очі»), якими керують міжфункціональні ради, а також pro-bono технологічну та благодійну платформи. Постійний розвиток бренду роботодавця, сучасний підхід до розвитку працівників, корпоративної культури та балансу життя-робота. Для забезпечення готовності до різноманітних ситуацій і ризиків створена міжфункціональна команда реагування на надзвичайні ситуації.

<i>Методи вимірювання продуктивності</i>	Досвід працівників щоквартально відстежується за допомогою платформи безперервного слухання Reakon, яка дає розуміння того, що потрібно зробити для залучення та розширення можливостей команд. Окрім загальної картини компанії, кожному менеджеру надається персоналізована інформаційна панель, яка містить відгуки від їхніх команд, різні погляди та розширену аналітику в реальному часі.
<i>Методи підвищення ефективності командної взаємодії</i>	Для зниження ризиків конфліктності та неефективності у командній роботі при віддаленій взаємодії розробляються і впроваджуються спеціальні тренінги, які допомагають справлятися зі складнощами дистанційної роботи. Ці тренінги доступні всім зацікавленим особам від нових працівників і допоміжного персоналу до керівників.

Джерело: складено автором

Більшість команд у ТОВ «Софтсерв» є віддаленими, працюють в різних країнах і часових поясах, і організація їх роботи має суттєві переваги та недоліки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Переваги та недоліки командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв»

Перевага	Характеристики
Економія часу та зростання продуктивності	Оскільки учасники знаходяться в різних часових поясах, робота не обмежується 8 годинами, а може бути розширена до 24 годин. Крім того, відмова від поїздок знижує рівень стресу, а отже, сприяє підвищенню продуктивності праці.
Розширення ринкових можливостей	Можливість встановити «присутність» серед клієнтів по всьому світу. Це також може дозволити малому бізнесу конкурувати на глобальному рівні, не обмежуючи клієнтську базу.
Доступ до ширшого ринку талантів	Талант не обмежується одним містом. Кваліфіковані люди з різних куточків світу можуть бути об'єднані в одній команді, і це дає компанії велику рекламну перевагу.
Скорочення витрат	Членам віртуальної команди не потрібно подорожувати, а це зменшує витрати на відрядження, поїздки на роботу та оплату офісних приміщень.
Вищий рівень задоволеності	Віртуальне середовище забезпечує гнучкість робочого часу. Гнучкість підвищує задоволеність членів команди, а отже, підвищує продуктивність.
Організаційна гнучкість	Здатність організації об'єднувати людей з різних куточків світу та формувати згуртовану команду, яка здатна швидко вирішувати складні завдання та приймати ефективні рішення, є величезною конкурентною перевагою.
Інновації та синергія	Синергетична взаємодія досягається у віртуальних командах завдяки різному місцезнаходженню, члени команди можуть отримати доступ до різних джерел інформації та знань, і цей широкий спектр знань може бути використаний від імені команди та організації
Зусилля й винагороди	Різноманітний інтелект у віртуальних командах забезпечує кращу продуктивність. Віртуальне спілкування зменшує проблеми влади та ієрархії, і багато менеджерів вважають, що у віртуальних командах легше документувати та перевіряти результати роботи.
Недолік	Характеристики
Неефективність комунікацій	Труднощі у спілкуванні та розумінні один одного, що призводить до відсутності спільних позицій, довіри та спільної відповідальності.
Некомпетентні члени команди	Ненадійні та некваліфіковані члени команди можуть мати негативний вплив на команду.

Відчуття ізолюваності	Зменшення зворотного зв'язку на роботі призводить до того, що член команди відчуває себе ізолюваним.
Нестача залученості	Відсутність повного залучення та відданості всіх членів команди для досягнення найкращих результатів при виконанні завдань та просуванні до командних цілей.
Неефективні колаборації	Нездатність співпрацювати таким чином, щоб скористатися перевагами різних точок зору, знань, талантів і досвіду.
Нестача загального проєктного бачення	Необхідно подбати про те, щоб працівники відчували себе частиною загального бачення. Щоб зберегти перевагу підвищеної продуктивності, команди повинні знати свою роль у всьому проєкті в цілому.
Логістичні труднощі	Якщо команди розкидані по різних часових поясах, їм може бути дуже важко зв'язатися одна з одною. Важливо з самого початку встановити узгоджені засоби зв'язку.
Брак прозорості	Члени команди можуть не захотіти говорити з іншими членами про проблеми чи труднощі, пов'язані з їхнім проєктом. Це набагато легше приховати, коли ваша взаємодія з іншими обмежується онлайн-інструментами.
Дисфункціональні конфлікти	Різне культурне походження, технологічні збої, дефіцит комунікації можуть створити незрозуміння між членами команди, а отже, спровокувати ворожу ситуацію в команді, що може призвести до дисфункціонального конфлікту.

Джерело: складено автором

Перевагами командної взаємодії віддалених команд є економія часу та зростання продуктивності, розширення ринкових можливостей за рахунок можливості встановити «присутність» серед клієнтів по всьому світу; доступ до ширшого ринку талантів; скорочення витрат за рахунок економії на відрядженнях і витратах на утримання і обслуговування меншого числа офісних приміщень; вищий рівень задоволеності працею за рахунок гнучкості робочого часу та роботи у віртуальному середовищі; можливість об'єднати людей із різних куточків світу в одну команду підвищує здатність вирішувати складні завдання і приймати ефективні рішення; завдяки різному місцезнаходженню у віртуальних командах досягається синергетична взаємодія, поширюється спектр знань за рахунок використання різних джерел інформації; віртуальне спілкування зменшує проблеми ієрархії та влади, полегшується документування та перевірка результатів роботи, різноманітний інтелект учасників віртуальних команд забезпечує кращу продуктивність.

Недоліками роботи віддалених команд є неефективність комунікацій в результаті труднощів у спілкуванні; можливість потрапляння у команду некомпетентних і некваліфікованих працівників, які можуть негативно впливати на командну взаємодію; відчуття ізолюваності при недостатньому рівні

зворотного зв'язку; недостатність можливостей для поєднання різних знань, точок зору, талантів і досвіду; нестача загального проектного бачення, логістичні труднощі, брак прозорості, дисункціональні конфлікти.

Для зниження ризиків конфліктності та неефективності у командній роботі при віддаленій взаємодії у ТОВ «Софтсерв» розробляються і впроваджуються спеціальні тренінги, які допомагають справлятися зі складнощами дистанційної роботи. Розвитку комунікацій сприяє база даних про співробітників, яка містить персональні дані, відомості про сферу компетенції, доступну через внутрішній корпоративний ресурс. При цьому, ключовою проблемою командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв» є система погодження стратегічних рішень, для удосконалення якої можна запропонувати наступні заходи, наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Рекомендації щодо удосконалення системи прийняття колективних стратегічних рішень у розподілених командах ТОВ «Софтсерв»

Можливі напрямки удосконалення	Рекомендації до впровадження в діяльність менеджерів команд
Сприяння формуванню довіри та скороченню мікроменеджменту	Сприяння розвитку довірчих відносин шляхом відкритості, доступності та готовності до діалогу в будь-який момент часу. Формування правил колективного прийняття рішень та представлення пропозицій на розгляд керівнику. Представлення розмов та спілкування на тему прийняття рішень не як на систему контролю або оцінювання, але як на систему навчання та розвитку.
Розвиток компетентності у формуванні альтернатив та узгодженому прийнятті рішень	Першочерговим кроком має стати навчання оцінюванню здібностей та можливостей кожного члена команди, максимально якісне залучення до колективної роботи на основі переваг, компетенцій, знань та навичок працівників, навчання методам розробки альтернатив та їх колективного ухвалення (мозковий штурм, метод Дельфі, метод світового кафе та інші) у віддаленому форматі, а також складання чіткого інструктажу та регламенту проведення подібних нарад.

Джерело: складено автором

Розвиток команди потребує виховання, наміру та інклюзивного лідерства. Це також вимагає певного рівня самосвідомості як лідера, так і кожного члена команди. Розвиваючи свою команду, керівнику важливо дивитися на кожного члена команди цілком. Кожна людина має унікальний погляд, що поєднується з унікальним набором навичок. Бути ефективними, дуже важливо, щоб члени

команди могли добре працювати разом для максимального внеску в бажаний результат команди.

Висновки до розділу 2

В аналітичній частині роботи проведено діагностику ефективності командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв». Отримано наступні результати:

1. ТОВ «Софтсерв» характеризується стабільними показниками роботи та входить до лідерів у сплаті податків без заборгованості до бюджетів місцевих громад у 26 містах України. Внаслідок війни в Україні компанії довелось відмовитись від подальшої експансії на національному ринку та переорієнтуватись на релокацію фахівців закордон. З 2020 по 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції компанії зріс на 35,7% (+145,2 млн.грн.), в той же час, чистий прибуток знизився на 30,1% (-34,0 млн.грн.). У цей період зростали активи та зобов'язання компанії, а також чисельність постійних працівників.

2. У ТОВ «Софтсерв» сформовано гарні передумови для забезпечення ефективної командної взаємодії. Більшість команд у ТОВ «Софтсерв» є віддаленими, працюють в різних країнах і часових поясах, і організація їх роботи має суттєві переваги та недоліки. Застосовуються технології аутсорсингу та аутстафінгу. Окрім того, підприємство приділяє однакову увагу професійному зростанню та технічним знанням персоналу. Окрім загальної картини компанії, кожному менеджеру надається персоналізована інформаційна панель, яка містить відгуки від їхніх команд, різні погляди та розширену аналітику в реальному часі.

3. На формування та ефективність командної взаємодії у ТОВ «Софтсерв» впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. Слабкі сторони варто розглядати як можливості для зростання: висока конкуренція в сегменті може вирішуватись залученням розробників з інших країн, а відсутність інвестування – співпрацею з великими замовниками. Елементи командотворення відповідають творчому характеру праці фахівців ІТ-компанії. В той же час, виявлено резерви удосконалення системи прийняття стратегічних рішень, зокрема шляхом розвитку довірчих відносин та професійного зростання.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІТ-КОМПАНІЇ

3.1 Напрями вдосконалення роботи віддалених команд з використанням сучасних принципів та підходів

Дистанційна зайнятість, або віддалена робота, характеризується виконанням робочих обов'язків поза межами традиційного офісу, зазвичай з використанням цифрових технологій. Цей тип зайнятості дозволяє працівникам виконувати свої завдання з будь-якого місця, де є доступ до інтернету, що сприяє гнучкості робочого графіку та зменшенню транспортних витрат. Особливостями дистанційної зайнятості є кілька ключових аспектів. По-перше, вона вимагає високого рівня самодисципліни та організованості від працівників, оскільки відсутність безпосереднього контролю може призвести до зниження продуктивності. По-друге, важливим є використання сучасних засобів комунікації та управління проектами, таких як відеоконференції, месенджери, спеціалізовані платформи для спільної роботи, що забезпечують ефективну взаємодію між членами команди.

Робота віддалених команд характеризується, перш за все, тим, що керівники не можуть безпосередньо контактувати із працівниками, контролювати та скеровувати їх роботу в офісі, а працівники відчують нестачу знань і навичок у використанні методів, інструментів та процедур організації праці в умовах ізольованої роботи. В таких умовах компанії повинні більше уваги приділяти кібербезпеці, а працівники і керівники мають застосовувати нові методи і форми взаємодії, отримувати і розвивати навички віддаленої роботи і управління.

Дистанційні форми роботи надають можливість працювати більшій кількості людей – маломобільним працівникам, жінкам у декретній відпустці, студентам, людям, які доглядають за хворими, пенсіонерам, які можуть виконувати роботу із дому, працювати неповний робочий день або тиждень, і на думку вчених, через деякий час віддалені форми організації праці можуть охопити практично всі сфери

діяльності. Дистанційна робота розширює можливості людей реалізувати себе в професії.

Найбільше пристосованими до переходу на дистанційні форми роботи виявились ІТ-компанії, тому що відповідно до специфіки своєї роботи мали необхідне обладнання, технічне і програмне забезпечення. При цьому всі підприємства і організації, які почали використовувати віддалені форми роботи, зіткнулись із достатньо великою кількістю проблем, найсуттєвішими із яких виявились: недосконалість законодавства і відсутність чіткої регламентації дистанційної роботи; підтримка високого рівня ефективності роботи і згуртованості команд; організація віддаленого контролю за роботою команд. Стратегії і моделі управління підприємств і організацій повинні постійно вдосконалюватись і передбачати витрати на технологічний розвиток і навчання персоналу.

Результативність роботи віддаленої команди, і особливо віддаленої ІТ-команди, перш за все, залежить від того, наскільки при її створенні і розвитку дотримані найголовніші принципи:

- команди формуються зі спеціалістів із додатковими навичками, які довіряють один одному, розподіляють загальні цілі компанії та підходи до їх досягнення, за які несуть взаємну відповідальність;
- робота в команді повинна підвищувати комфортність взаємодії всіх працівників компанії і стимулювати творчий потенціал організації, акцентування уваги на розвитку професійності, інноваційності і креативності персоналу відображається в місії компанії;
- команди мають більш повний і різноманітний набір ресурсів, ніж кожний окремий член команди, а розвиток кожного учасника команди дозволяє суттєво підвищувати потенціал команди;
- керівники команди повинні володіти не тільки лідерськими навичками і вмінням вести колектив у вибраному напрямку, але вміти формулювати і пояснювати членам команди стратегію і цілі роботи, яку бізнес-задачу необхідно вирішити і який результат необхідно отримати, ясно формулювати цілі проектів і

визначати пріоритети. В ІТ-сфері керівник повинен пояснювати не інженерні властивості і функціональні можливості майбутньої системи, а те, які процеси вона автоматизує і чим конкретно допомагає бізнесу;

- необхідно докладати зусиль для налагодження діалогу між членами команди і полегшення процесу включення в командну роботу, для чого в складі команди повинні працювати відповідні фахівці (фасилітатори, медіатори), які допомагають учасникам команди розвивати комунікабельність, керувати поведінкою, проводити вільний обмін думками та ідеями, підтримують членів команди у випадках падіння роботоздатності і творчого пошуку; полегшують процеси прийняття рішень, попередження та вирішення конфліктів, в результаті чого підвищується організаційна продуктивність, полегшується впровадження нововведень та змін;

- інструменти і періодичність контролю результатів діяльності повинні бути простими і зрозумілими для всіх учасників команди, найчастіше для цього використовуються спеціальні програми;

- за рахунок використання взаємного та індивідуального досвіду та обмін думками команди забезпечується розвиток взаємодії членів команди в процесі сумісної діяльності і розвиток соціальних ролей в команді;

- команди можуть виступати засобом для задоволення важливих індивідуальних потреб особистостей як в професіональній, так і в статусній сферах;

- команди можуть надати можливість отримання організаційних досягнень, які неможливо досягти окремими особистостями.

На результативність роботи в команді впливає рівень співпадіння індивідуальних та командних цілей. Особливого значення це набуває в умовах дистанційної роботи, коли працівники практично не зустрічаються в реальному вимірі, не мають достатньо часу і простору для обговорення своїх поглядів, живуть і працюють в різних культурних середовищах. Тому при формулюванні і розвитку індивідуальних цінностей працівників не слід позначати такі загальнолюдські цінності, як здоров'я, сім'я, діти, а розглядати їх в контексті

професійної діяльності – уявлення працівника про еталонну поведінку в своїй професійній сфері. Індивідуальні цінності мають сталий характер, людина буде дотримуватись їх і в інших умовах роботи, і в інших командах. У різних людей різна ієрархія індивідуальних цінностей, до їх поглядів потрібно ставитись із повагою і не обов'язково досягати однодумності. На відміну від індивідуальних, командні цінності повинні однаково розумітись і розділятись всіма членами команди. У великих компаніях вони набувають вигляду корпоративних цінностей і поділяються всіма членами колективу.

Командні цінності безпосередньо впливають на організацію діяльності і результативність компанії, відображають узгоджене уявлення членів команди про успішну компанію в даній професійній сфері; визначають вибір переважних способів діяльності компанії; залишаються незмінними при зміні діяльності або масштабу компанії. Командні цінності можуть задавати орієнтацію переважно на результат, на стосунки всередині команди, або на особисті досягнення кожного члена команди. В умовах дистанційної взаємодії необхідно гармонійно поєднувати індивідуальні і командні цілі: сприяти розвитку особистостей працівників для того, щоб вони могли формувати сучасні погляди на життя і працю і вдосконалювали свій набір цінностей, а також своєчасно доповнювати і розвивати командні цінності відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов роботи компанії і зростаючого потенціалу працівників.

Для удосконалення управління віддаленими командами необхідно встановлювати не тільки основні, але й проміжні цілі; організувати регулярний перегляд та перевірку показників оцінки ефективності роботи; розробити регламент роботи із перешкодами в діяльності команди; стимулювати колективне прийняття рішень в команді; забезпечити отримання підтримки від команди та підвищувати її залученість до процесу прийняття рішень; планувати розвиток членів команди.

Управління віддаленими працівниками вимагає нових навичок, тому перехід на дистанційне управління в різноманітних його формах передбачає виконання керівниками певного ряду умов, зокрема (табл. 3.1): делегування

повноважень, конкретність постановки цілей і завдань, диверсифікація каналів комунікацій, цифрові навички, якісні письмові комунікації, щоденна координація, узгоджена оцінка результативності.

Таблиця 3.1 – Управлінські навички, необхідні керівникам для успішного управління розподіленими командами

Навичка	Характеристики
Делегування повноважень	максимальне делегування власних повноважень і правильний вибір працівника, який бере на себе контроль на ділянці у відсутність основного керівника
Конкретність постановки цілей і завдань	створення конкретних, вимірюваних та реалістичних цілей для кожного працівника
Диверсифікація каналів комунікацій	постійне розширення каналів комунікації у процесі дистанційного управління
Цифрові навички	опанування техніки дистанційної взаємодії одночасно з кількома членами команди у змішаному режимі
Якісні письмові комунікації	оволодіння особливостями письмового способу спілкування, який вимагає конкретного вираження думки, уточнення формулювань
Щоденна координація з виконавцями	поставка щоденних завдань шляхом надсилання в один і той же час повідомлення з конкретними завданнями на день
Узгоджена оцінка результативності	оцінка результативності діяльності працівників згідно зрозумілих та простих в опануванні методик, а також інтерпретації результатів

Джерело: складено автором

Для того, щоб працівник відчув себе членом команди в умовах дистанційної роботи, на стратегічному та оперативному рівні мають бути закладені конкретні дії:

- в основу формування команди покладено принцип добровільного входження, тоді всі її члени матимуть базисну мотивацію, дисциплінованість і будуть добровільно приймати на себе відповідальність;
- чітко розподілити ролі, обов'язки і відповідальність;
- запровадити комплексну гнучку систему мотивації із розвиненою системою непрямих матеріальних і нематеріальних стимулів. Дослідники вважають, що фахівці в ІТ-сфері завжди не задоволені рівнем доходу, тому для них дуже важливими є можливість участі у цікавих проектах і суперновітніх розробках, комфортне робоче місце (в офісі або вдома, в обладнанні якого допомагає компанія), можливість роботи на сучасному потужному обладнанні,

можливість роботи віддалено із комфортної місцевості або країни (компанія допомагає у вирішенні візових і побутових проблем), участь у спеціалізованих виставках і форумах, підтримка успішних рішень керівництвом і оцінка досягнень кожного працівника, гнучкий графік роботи, можливість здійснювати цікаві подорожі під час відпустки, приймати участь у благодійних проектах і акціях, підвищувати кваліфікаційний рівень у разі виходу на ринки нових технічних та технологічних продуктів тощо;

- визначити періодичність зустрічей, нарад, «п'ятихвилинки», відеонарад і відеоконференцій;

- за умов дистанційної роботи команда має користуватися одним головним чатом, для підтримки динаміки спілкування і підвищення швидкості вирішення питань, що постають перед окремим членами команди, або командою в цілому, учасники команди можуть підтримувати постійний зв'язок за допомогою різних додатків і чатів, які вважаються безпечними для діяльності компанії;

- встановити чіткі правила поведінки та взаємодії, правила дистанційної роботи, режим робочого дня (він може бути дуже гнучким і зручним для працівника, але робочий час не має перекриватися особистим);

- визначити реальні дедлайни та процедуру контролю;

- донести до членів команди, що конфлікти, якщо і виникають, мають вирішуватись конструктивно, тому що у всієї команди спільна ціль. Вирішенню конфліктів із зовнішніми клієнтами та партнерами допомагають чітко прописані умови договорів і розподіл роботи і відповідальності між структурними підрозділами компанії і членами команди. Подолання внутрішніх конфліктів сприяє справедливий розподіл ресурсів між підрозділами компанії і проектами, визначення ролей, своєчасний контроль за виконанням завдань, аналіз і виявлення помилок, пошук і розробка необхідного рішення і взаємодопомога. Для вирішення конфліктних ситуацій використовуються платформи для дистанційного спілкування, типу Meet, Zoom тощо;

- налагодити швидку та адекватну винагороду (в першу чергу нематеріальну) , яка піднімає самооцінку працівника, забезпечує задоволення мотиву в приналежності, повазі та самовираженні;

- поєднати високий ступінь самостійності, автономності команди з контролем менеджера лише у контрольних точках (відчуття довіри стимулює працівника бути більш дисциплінованим і поєднується з іншими способами «підкріплення»);

- запровадити реально ефективний зворотній зв'язок – необхідно не тільки надати широкі повноваження персоналу, а й постійно бути підтримкою для всіх членів команди. Якщо виникають питання, проблеми, пропозиції, кожен член команди має бути впевнений, що він може звернутися до керівника і отримати необхідну підтримку, пораду тощо;

- забезпечити професійне зростання членів команди – після успішного виконання поставлених завдань у кожного працівника має бути сформоване усвідомлення власного професійного зростання, удосконалення професійних якостей, просування на наступний щабель професіоналізму. За таких умов кожен працівник із задоволенням буде долучатися до наступних проектів, тому що з кожним разом зростає його індивідуальна професійна цінність;

- за умови дистанційного управління роботою команд необхідно використовувати CRM-системи, які надають можливість створити «внутрішній офіс» (Trello, Asana, YouGile, Microsoft Teams, Jira тощо). Ці платформи дозволяють створити ефективний робочий віртуальний простір: мають власні чати, можливість обміну файлами, створення презентацій, розміщення задач, долучати примітки та коментарі до матеріалів, здійснювати відео- та аудіо-спілкування, відстежувати процес виконання завдань, перебіг робочих процесів, продуктивність роботи окремих членів команди, підрозділів та компанії в цілому;

- при дистанційному командному менеджменті дуже важливо досягти довірчих відносин між керівниками і членами команди.

Для оцінки ефективності роботи віддалених команд необхідно визначити, відстежувати і аналізувати найважливіші показники: раціональність розподілу

ролей; розуміння мети та завдань кожним членом команди; створення атмосфери довіри; налагодженість необхідного рівня спілкування для ефективного обміну інформацією в кожному аспекті робочого процесу; адаптивність бізнесу до кризових ситуацій і проведення навчання працівників у разі появи потреби; профіль команди з ефективними каналами зв'язку всередині групи і з іншими командами; створення та підтримка іміджу команди; стиль лідерства в команді; зрозумілі для всіх членів команди робочі процеси, які постійно розвиваються; можливість для членів команди приймати участь у прийнятті рішень; розробка і використання правильного набору показників для оцінки продуктивності працівників; розвиток сильного морального командного духу; необхідний рівень оснащення членів команди необхідними інструментами та ресурсами для виконання своїх ролей і перспективного розвитку; використання ефективних цифрових технологій для управління командою (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Показники оцінки ефективності роботи віддалених команд

Джерело: складено автором

Серед ключових факторів, які необхідні для перетворення команди у суперпродуктивну та стійку є наступні: (1) заохочення працівників до самовдосконалення, адаптивності та емоційної стійкості; (2) підвищення потенціалу персоналу за рахунок постійного навчання, та перекваліфікації за необхідності; (3) впровадження нових високих технологій та телекомунікацій. Пам'ятаючи про ці складові менеджери зможуть досягати вищих рівнів командної продуктивності.

Окрім того, варто дотримуватись системи злагодженої командної взаємодії, яка передбачає правильне планування командних зустрічей, зокрема найбільш ефективними є:

- щоденні (або щотижневі) мітапи: дуже необхідні зустрічі для того, щоб тримати команду в курсі подій, обговорювати прогрес або перешкоди та вузькі місця;
- мозкові штурми: чудовий спосіб заохочення інновацій, креативності та чудових ідей;
- стартові зустрічі: використовуйте їх для інформування співробітників про деталі проекту, їхню роль у ньому та будь-які важливі дати;
- зустрічі зворотного зв'язку: ефективний спосіб обговорити, що пройшло добре, а що ні.

Більш детально складові оптимізації управлінського механізму командної взаємодії розглянемо у наступному підпункті роботи.

3.2 Оптимізація управлінського механізму командної взаємодії

Управління роботою віддалених команд, в тому числі і в ІТ-сфері та в компанії ТОВ «Софтсерв», має специфічні особливості, тому що керівники, менеджери, виконавці роботи, аналітики, експерти, користувачі програмними продуктами можуть розташовуватись на великій відстані, в різних містах і країнах.

Оптимальний управлінський механізм командної взаємодії має включати наступні елементи (рис. 3.2): узгоджений флюу (безперервність та гнучкість

налаштування процесів командної взаємодії, розподілу ролей та функцій), спільність зусиль (збалансованість управлінських функцій, координації та контролю над виконанням завдань, лідерського стилю, рівня довіри, норм командної поведінки), безперервні комунікації (інструментарій та канали комунікацій, відповідні завданням та з урахуванням географічного розташування учасників, часової приналежності), позитивна поведінка (система оцінювання результатів та мотиваційного заохочення, принципи командної роботи, справедливості і доцільності, коучинг та постійний професійний розвиток, в тому числі за принципом «навчання один в одного»).



Рисунок 3.2 – Складові оптимального управлінського механізму налаштування командної взаємодії

Джерело: складено автором

Узгоджений потік (флоу) досягається при правильному функціональному розподілі. Наприклад, віддалені команди відповідно до цілей, ролей і функцій, які вони виконують, можуть бути таких типів: управлінські команди; виконавчі

команди; виробничі команди; паралельні команди; сервісні команди; кросфункціональні команди [20].

ІТ-команда компанії завжди вирішує безліч задач: задоволення потреб бізнесу, вирішення проблем клієнтів, використання новітніх технологій з метою підвищення ефективності продукту і покращення досвіду користувача. Тому для ефективної роботи правильна постановка цілей командам і менеджерам є ключовим елементом результативності. Розробники та інші працівники ІТ-компаній – творчі люди і водночас вони є перфекціоністами, і в своїй роботі прагнуть до досягнення досконалості, що може призвести до порушення термінів виконання роботи всією командою. Тому для них дуже важливо правильно ставити задачі; ставити реалістичні, конкретні, вимірювані, досяжні та обмежувані у часі цілі; розбивати головну ціль на кілька невеликих; писати технічні завдання докладно і простою зрозумілою мовою; використовувати інструменти для візуалізації цілей – записувати, малювати, розробляти дедлайн-макет прототипу програмного продукту; стежити за процесом виконання роботи і проводити зустрічі із членами команди, щоб дізнатись про їх труднощі, потреби, перешкоди і організувати допомогу і підтримку; надавати персоналізовані стимули; святкувати невеликі перемоги та досягнення. Для контролю результатів роботи краще використовувати таск-менеджери.

Раціональний розподіл ролей в ІТ-компанії є дуже важливим кроком для організації роботи віддаленої команди. Найчастіше керівництво такої компанії будується із дотриманням традиційної для ІТ-сфери ієрархії із чітким розмежуванням технологічної і продуктової ієрархії (рис. 3.3).

Найскладнішим в управлінні є вибудовування робочих процесів і регламентів взаємодії, що повинні бути зрозумілими. У віддаленої ІТ-команди повинен бути чіткий регламент взаємодії всередині команди і з іншими командами: хто, з ким, з яких питань взаємодіє, в також регламент взаємодії по процесу розробки: які статуси у задач, коли, хто і за яких причин може їх змінювати, повинен бути повний і зрозумілий опис flow (робочого потоку, процесу). Необхідно постійно оцінювати, наскільки у членів віртуальної команди

сформована загальна картина діяльності, оцінювати розподіл праці в команді, створювати віртуальні інформаційні панелі з відображенням досягнень і прогресу команди у реальному часі.



Рисунок 3.3 – Приклад оптимального розподілу ролей в керівництві ІТ-компанії

Джерело: узагальнено автором за [12; 20]

Особливої уваги потребує вибір стилю керівництва у віртуальній ІТ-команді. Лідер команди може і не бути високопрофесійним спеціалістом в галузі ІТ-технологій, але він повинен добре розуміти специфіку роботи, тому що стандартні методи менеджменту і мотивації можуть не дати потрібного ефекту.

Якщо керівник компанії не має відповідної підготовки, можна залучати спеціаліста, який добре розуміє технічні можливості, розуміє завдання бізнесу і ставить задачі команді дуже професійно. Він зможе перекладати завдання менеджменту на технологічну мову і навпаки. Для контролю виконання командою завдань керівники можуть використовувати спеціальні інструменти (тайм-трекер Хабстаф, задачник Трелло, звіт в GoogleDocs), за допомогою яких відстежується активність працівників, перебіг виконання задачі, кількість відпрацьованих годин по проекту і кожним працівником, розраховується заробітна плата і формуються інші корисні звіти.

Для покращення взаємодії із членами команди лідери повинні вивчати психологію управління, відвідувати конференції, присвячені роботі з віддаленими командами, вивчати психологічні типи особистостей; враховувати різні тайм-зони і культурні особливості, чітко визначати час, коли можна зв'язатись із працівником, звертати увагу на те, що в різних менталітетах різні стилі роботи і спілкування; більше спілкуватись із командою, то му що люди які працюють дистанційно, частіше потребують емоційної підтримки.

Працівники віддалених команд географічно знаходяться в різних місцях і використовують різні стратегії для підвищення ефективності роботи, однією із найпоширеніших серед яких є використання сучасних потужних інструментів, що пропонують можливості управління часом та задачами, комунікацію та обмін інформацією. Загальна характеристика цих інструментів відображена в табл. 3.2. Компанії самі обирають інструменти, які вважають зручними і які відповідають матеріальним можливостям і потребам управління. Для роботи із обраними платформами і технологіями командної взаємодії всі члени віддаленої ІТ-команди повинні бути оснащені необхідними інструментами та ресурсами і пройти базову підготовку та навчання навичкам з їх правильного використання.

Таблиця 3.2 - Характеристика найкращих інструментів для роботи віддалених команд

№ з/п	Найменування інструменту	Призначення	Програмні продукти
1.	Task-менеджери	Програмні продукти для віддаленої співпраці дозволяють керувати робочими процесами та відстежувати час за допомогою таких корисних інструментів, як дошки Канбан, діаграми Ганта, діаграми вигорання, дорожні карти, таймер та інші.	Worksection, Asana, Jira
2.	Доступ до календарів	Дозволяє співробітникам ділитися доступом до календарів і таким чином організовувати зустрічі, нагадувати про дедлайни та інші активності, що призначені на конкретний час.	Google Calendar, Microsoft Outlook, Teamup
3.	Інструменти для обміну повідомленнями	Спеціально розроблені інструменти для миттєвого обміну повідомленнями, створення каналів та груп, з можливістю використання емоджі для комфортнішої комунікації між членами віддалених команд.	Slack, Microsoft Teams, Discord
4.	Інструменти спільної роботи з документами	Інструменти для спільної роботи з документами синхронізують два документи - актуальну версію і попередню версію. Це означає, що будь-які зміни у документі, що знаходиться в одній папці, зберігаються та відображаються в іншій	FreeFileSync, Cyberduck, Sync.com
5.	Хмарні сховища	Дозволяють кожному, хто має спеціальний доступ, розміщувати, скачувати та читати будь-які документи.	Dropbox Business, Google Cloud Storage, Amazon Drive
6.	Відео-конференції	Надають можливість проводити відео-конференції всім користувачам, які мають відповідний доступ. Завдяки відео, що є дуже важливим для віддалених команд, учасники можуть бачити емоції та жести один одного, що полегшує комунікацію.	Google Meet, Big Marker, Hibox
7.	Дошки	Це інструмент, схожий за функцією на звичайну дошку, але віртуальний. Тут учасники команди можуть так само клеїти стікери, створювати графіки, схеми, таблиці та малювати.	Metro Retro, Jamboard, Draw.io (Diagrams.net)

Джерело: складено автором за [20]

Віддалені команди можуть ефективно працювати, якщо вони застосовують найкращі практики управління проектами, обирають доцільні цифрові технології, які дозволяють виконувати необхідну роботу в цифровому середовищі. За допомогою цифрових інструментів і платформ віддалені команди створюють системи управління проектами, організують трудову діяльність в гнучкому режимі робочого часу, створюють бази даних для обміну знаннями, проводять регулярні зустрічі команди онлайн, організовують контроль діяльності та відстежують використання робочого часу для розрахунку заробітної плати, організовують

спілкування між членами команди, підтримують безперервну роботу чату та інші необхідні для роботи команди процеси.

Для кожної конкретної цілі менеджери повинні розробити відповідний перелік показників, KPI і застосовувати методи ретроспективної аналітики. Показники необхідно регулярно переглядати, а для того, щоб вся команда могла стежити за результатами своєї діяльності, дуже корисним буде створення віртуального цифрового середовища для аналізу та оприлюднення результатів роботи команди.

Для стимулювання колективного прийняття рішень необхідно сприяти формуванню довірчих відносин в команді, розвивати компетентності колективного вирішення проблем. Якщо члени команди недостатньо володіють необхідними навичками (різними видами мозкового штурму, методом Делфі, морфологічним методом, методом аналогій, методом експертних оцінок), доцільно організувати відповідне навчання.

Довіра є однією із найважливіших складових ефективної командної взаємодії. Недовіра керівника у віддаленій команді призводить до тотального контролю працівників, що підвищує рівень стресу членів команди, знижує працездатність, позначається на результатах роботи і може стати причиною для переходу в іншу компанію. Особливо це стосується ІТ-спеціалістів, яким потрібно сфокусуватись на вирішенні задачі і потрапити в «потік».

Для налагодження конструктивного контролю необхідно обговорити точки контролю, наприклад, один зідзвін на день. Якщо поведінка працівника викликає сумніви, спочатку використовується більш ущільнена система контролю із поступовим збільшенням проміжків часу між точками контролю. Організувати контроль необхідно не з позиції недовіри працівнику, а з позиції бажання дізнатись, чи все добре і чи не потрібна допомога, тому контроль повинен стати засобом покращення роботи. Необхідно також обрати правильний спосіб контролю – контроль процесу або контроль результату. Нові працівники потребують частішого контролю, тому що адаптація і занурення в роботу у віртуальній команді складніше, ніж в офлайн.

Довіра в команді в поєднанні з ефективними процесами роботи створюють ту саму атмосферу, в якій команда буде прагнути створювати якісні ІТ-продукти. Керівник повинний навчитися слухати і чути людей. Система контролю повинна враховувати психологічні особливості працівників. Наприклад, якщо за методологією оцінки поведінки особистості DISC член команди Influence, то з ним краще періодично спілкуватись після постановки задачі, а якщо працівник Compliance, то потрібно спочатку здзвонитися і обговорити завдання, і чекати на результат.

Для успішної діяльності будь-якої ІТ – компанії важливими є не лише створення якісного та конкурентоздатного технологічного продукту, але й ефективна організація міжособистісних відносин. Одним із практичних та ефективних інструментів, який сприяє успішній організації міжособистісних відносин в компаніях і підвищить їх продуктивність, є медіація (mediation – посередництво [13]).

Вона використовується для успішної побудови відносин всередині організації (між працівниками, різними відділами, проектним менеджером та керівництвом компанії) та системи комунікації із зовнішнім світом (зокрема, клієнтами, партнерами тощо), а також для пришвидшення процесу вирішення конфліктів.

Для забезпечення можливості всіх членів команди приймати участь в розробці і прийнятті рішень, налагодженні процесів спілкування в атмосфері довіри, підтримки командного духу використовується процес управління груповою динамікою – фасилітація. Головною метою фасилітації є підвищення командної ефективності. Цю функцію у віддалених командах найчастіше виконують менеджери.

З точки зору процесу це розробка, управління груповою структурою і процесами, які допомагають команді ефективно виконувати свою роботу, мінімізувати загальні проблеми, які виникають в процесі роботи. Фасилітатор фокусується на питаннях: чого потрібно досягти, кого потрібно залучати, розробки процесу, в якому приймає участь команда, послідовність виконуваних

завдань, налагодження комунікації, досягнення відповідного рівня участі і використання ресурсів, командної енергії, рушійних сил і здібностей учасників, фізичного і психологічного середовища.

З точки зору результату фасилітація – це допомога команді ставати кращою – покращувати якість рішень, підвищувати відповідальність відносно прийнятих рішень, скорочення термінів впровадження рішень, покращення взаємин в команді, посилення особистої задоволеності учасників команди, сприяння корпоративному навчанню.

Фасилітатор допомагає команді: визначити її загальні цілі та спеціальні задачі; допомагає учасникам оцінювати свої потреби і складати плани з їх задоволення; створювати процес, який допоможе членам групи ефективно використовувати час для прийняття високоякісних рішень; керувати груповою дискусією і підтримувати її в необхідному напрямку; фіксує ідеї учасників команди; допомагає команді зрозуміти її власні процеси, для того щоб працювати більш ефективно; забезпечує впевненість в тому, що зафіксовані і перевірені всі пропозиції; підтримує членів команди в оцінці їх наявних навичок і виробленні нових; використовує консенсус для того, щоб допомогти команді прийняти рішення, яке враховує думку кожного члена команди; підтримує учасників в управлінні їх міжособовою динамікою; забезпечує зворотний зв'язок команді, що дозволяє їм оцінювати свій прогрес і вносити необхідні корективи; допомагає визначати джерело конфлікту всередині або ззовні команди; створюють позитивне середовище, в якому учасники можуть працювати продуктивно для досягнення командних цілей; заохочувати лідерство в інших членів команди для розподілу відповідальності в управлінні командою; навчає і надихає інших використовувати процес фасилітації.

Фасилітація у віддаленій роботі використовує такі ж методи, як в роботі в очному форматі, але потребує більше уваги до планування роботи в командах, використання ширшого кола технологій для візуалізації (розподіл учасників на малі групи для обговорення ідей і формування позиції за допомогою Zoom, Microsoft Teams, KTALK, формулювання ідей за допомогою Jamboard, Stormz,

Miro, Mural, White Board). Проведення онлайн-нарад передбачає ввімкнуті камери, наявність електронного фліпчарту або електронної дошки, можливості голосування, функціоналу для роботи в малих групах, що дозволяє наблизити якість віртуального спілкування до живого: учасники залучаються до обговорення і діляться думками, а в кінці можуть побачити результати.

Висновки до розділу 3

У результативній частині кваліфікаційної (бакалаврської) роботи розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності командної взаємодії в ІТ-компанії, а саме:

1. Для забезпечення ефективної роботи ІТ-команди необхідно дотримуватися наступних принципів: підбір мультифункціональних виконавців з високим рівнем довіри та сприйняттям загальних цілей, усвідомленням взаємної відповідальності; створення комфортної співпраці з акцентом на професійності та креативності; диференціація ресурсного забезпечення; наявність лідерських та стратегічних навичок у керівників; здатність досягати діалогу та забезпечувати індивідуальні потреби команди.

2. Ефективне командотворення потребує делегування повноважень, чіткої постановки цілей, диверсифікації каналів комунікацій, цифрових навичок, якісних письмових комунікацій, щоденної координації та узгодженої оцінки результатів. Основні показники ефективності роботи віддалених ІТ-команд включають щоденні або щотижневі мітапи, мозкові штурми, стартові зустрічі та зустрічі зворотного зв'язку.

3. Управлінський механізм має включати узгоджений флюїд, спільність зусиль, безперервні комунікації та позитивну поведінку, досягнуті завдяки управлінському інструментарію. Важливо дотримуватися ролівого призначення членів команди згідно з їх здібностями. Інструментарій для підвищення ефективності роботи віддалених команд дозволяє враховувати географічні та часові особливості учасників.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто концептуальні основи формування поняття «команда», її зміст та значення в роботі організації. Охарактеризовано відмінності між командою та групою, що визначаються наявністю у групи спільних характеристик, тоді як члени команди мають спільну мету. Наведено класифікацію типів команд за різними ознаками: статус, розміри, механізм формування, функції тощо.

2. Проаналізовано поняття та процес командоутворення, а також визначено його найважливіші складові: наявність місії і цілей команди, принципів командоутворення, моделі команди, відповідних ролям учасників, застосування інструментів командоутворення і методів організації командної роботи. Розглянуто елементи ефективного командоутворення, що полягають у дотриманні етапів формування команди, її розвитку та навчанню, формуванню командного духу й правильному виборі управлінських методик їх реалізації.

3. Досліджено моделі реалізації ефективної командної взаємодії на основі опрацювання основних моделей командоутворення. Визначено зміст та значення найбільш відомих та застосовуваних рольових моделей, а також моделей організації ефективної командної взаємодії, в основі яких закладено ідеї розвитку команди, складових ефективної роботи команди, визначення найважливіших фаз командоутворення, взаємодії елементів групової згуртованості, аналізу фактори ефективної командної взаємодії, дисфункції в роботі команд та напрямів їх подолання.

4. Розглянуто організаційно-економічну структуру ІТ-підприємства ТОВ «Софтсерв», яке демонструє стабільні показники роботи. З 2020 по 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції компанії зріс на 35,7%, водночас чистий прибуток знизився на 30,1%. У цей період також збільшувалися активи, зобов'язання та чисельність постійних працівників. Війна з РФ вплинула на розвиток компаній, змусивши зупинити експансію на національному ринку та

переорієнтуватися на релокацію фахівців за кордон (Польща, Болгарія, Румунія), що у свою чергу відобразилось на характері командної взаємодії.

5. Проведено дослідження механізмів командоутворення в системі управління персоналом ТОВ «Софтсерв», що можна охарактеризувати як ефективні. Визначено, що система управління персоналом класична для ІТ-компаній, орієнтована на створення комфортних умов для кожного працівника, використовуються технології аутсорсингу та аутстафінгу. Підвищенню ефективності командотворення сприяє те, що підприємство приділяє однакову увагу професійному зростанню та технічним знанням персоналу. Ключовим компонентом цього є система прискореного професійного розвитку ReE та університет SoftServe, інтегрований в екосистему управління талантами.

6. Виявлено резерви підвищення ефективності командної взаємодії, зокрема базою є зручна локація, унікальні проекти, стабільна клієнтська база, висококваліфікований персонал, географічна експансія та ефективні механізми розвитку. Серед резервів зростання командної згуртованості розглянуто слабкі сторони підприємства: висока конкуренція в сегменті може вирішуватися залученням розробників з інших країн, а відсутність інвестування – співпрацею з великими замовниками. Елементи командотворення відповідають творчому характеру праці фахівців ІТ-компанії, однак систему прийняття стратегічних рішень можливо покращити шляхом розвитку довірчих відносин та професійного зростання.

7. Доведено, що результативність роботи ІТ-команди вимагає дотримання найголовніших принципів: підбір виконавців із додатковими навичками (мультифункціональні), з високим рівнем довіри та сприйняттям загальних цілей, усвідомленням взаємної відповідальності; досягнення високого рівню комфортну командної співпраці з акцентом на професійності та креативності; диференціація ресурсного забезпечення команди; наявність лідерських та стратегічних навичок у керівників, здатність пояснити функціональні можливості майбутньої системи; здатність досягти діалогу, а також забезпечувати індивідуальні потреби в межах команди.

8. Визначено управлінські навички, необхідні для ефективного командотворення: делегування повноважень, конкретність постановки цілей і завдань, диверсифікація каналів комунікацій, цифрові навички, якісні письмові комунікації, щоденна координація, узгоджена оцінка результативності. Визначено найважливіші показники оцінки ефективності роботи віддалених команд, якими переважно є ІТ-команди. Окреслено ключові елементи оптимального планування командних зустрічей, а саме щоденні (або щотижневі) мітапи, мозкові штурми, стартові зустрічі, зустрічі зворотного зв'язку.

9. Сформульовано елементи оптимізації управлінського механізму командної взаємодії, що має включати: узгоджений флоу, спільність зусиль, безперервні комунікації, позитивну поведінку, які досягаються сукупністю управлінського інструментарію. Наведено приклад оптимального розподілу ролей в керівництві ІТ-компанії, підкреслено важливість дотримання рольового призначення членів команди згідно виявлених здібностей. Узагальнено інструментарій, що сприяє підвищенню ефективності роботи віддалених команд та дозволяє гнучко враховувати географічні й часові особливості учасників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва Т.О., Гревцева Є.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Open educational e-environment of modern University*, 2021. № 10. С. 20-32.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Біленко О.В., Сидоренко Є.В. Роль команди в системі управління персоналом. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ.конф. (19-21 грудня 2019 р.) Житомир: Житомирська політехніка, 2019 . С.7-9.
4. Варіс І. А., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48.
5. Галаз Л. В., Мандриш О. О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2021. Вип. 28. С. 16-26.
6. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Сучасні технології командоутворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.
7. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т.2. С. 172-176.
8. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 2 (63). С.193-198.
9. Звіт ТОВ «Софтсерв» зі сталого розвитку за 2019-2020 рік. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-csr-report-2019-2020.pdf>

10. Звіт ТОВ «Софтсерв» зі сталого розвитку за 2021 рік. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2021.pdf>

11. Звіт ТОВ «Софтсерв» зі сталого розвитку за 2022 рік. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>

12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges*: Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505.

13. Лиско А. Ефективне управління конфліктами в ІТ-компаніях. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ефективне-управління-конфліктами-в-іт-компаніях-any-a-lysko>

14. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В. Р. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах. *Вісник Сумського державного університету*. Економіка і менеджмент. 2019. № 1.

15. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 102-108.

16. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. №5. С.78-86.

17. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015 №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

18. Огляд Топ-30 українських ІТ-компаній. BRDO & Your control. 19 с.

19. Олійник С. У.. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

20. Організація роботи і використання інтернет ресурсів для спільної роботи віддалених команд. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-tools-for-remote-teams.html?ysclid=lugoygyvhu131135368>

21. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*, 2020. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
22. Петюх В. М., Кравчук О. І. Управління командами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 512 с.
23. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
24. Рудь Н., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 197–207.
25. Савченко Д. І. Семантика поняття «команда» і його відмінність від поняття «група». URL: <https://www.conf.inem.lviv.ua/thesis/s4/Savchenko.pdf>
26. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*, 2021 . С 147-153.
27. Шавкун І.Г. Командний менеджмент. Аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42.
28. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
29. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.
30. Carthey J.: The role of structured observational research in healthcare. *Qual Saf Health Care* 12:13–16, Dec. 2004
31. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. 1st Edition. 2019. С. 256.
32. GRPI Model of Team Effectiveness: Benefits, Limitations. URL: <https://whatfix.com/blog/grpi-model/>
33. Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, Boston. <https://www.praxisframework.org/en/library/katzenbach-and-smith>

34. Gennaro Cuofano. Margerison-McCann Team Management Wheel Business. March 2024 <https://fourweekmba.com/author/thefourweekmbateam/>
35. Purvanova R. K., Bono J. E. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*. 2009. Т. 20. № 3. p. 343–357.
36. Satrina Harvey, Bruce Millett and Don Smith. Developing successful teams in organisations. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 1(1), 1-8. Volume 1, No. 1. 1998
37. SoftServe увійшла у звіт «Магічний квадрант 2023» від Gartner. Дохід компанії від кастомної розробки програмного забезпечення виріс на 30%. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/>
38. Softserve launches annual sustainability report highlighting progress achieved in 2022. Офіційний сайт компанії Softserve. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-launches-csr-report-2022>
39. Stewart, G. L. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes/ Fulmer, I. S., &Barrick, M. R. *Personnel Psychology*. 2005. N. 58. pp. 343–365.
40. Sundstrom, E. Work teams / De Meuse, K. P., Futrell, D. American Psychologist. 1990.
41. The Nine Belbin Team Roles. Belbin | High Performing Teams. URL: <https://www.belbin.com/about/belbinteam-roles>.