

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Управління командами в організаціях ІТ сфери»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному
бізнес-середовищі» спеціальності 073
«Менеджмент»
групи МІТ-23М

_____ Владислава Євгеніївна
Коваленко

«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ	7
1.1. Загальні засади управління персоналом в ІТ-сфері	7
1.2. Засади формування команд в ІТ-сфері	15
1.3. Розподіл ролей в команді, як передумова забезпечення її ефективності	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ EVNE DEVELOPER	24
2.1. Організація управління в ІТ-компанії EVNE Developer	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз EVNE Developer	28
2.3. Аналіз персоналу EVNE Developer з позиції організації командної роботи в компанії	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ EVNE DEVELOPER	42
3.1. Розвиток персоналу EVNE Developer як передумова вдосконалення командної роботи компанії	42
3.2. Впровадження аналітики великих даних для удосконалення командного менеджменту EVNE Developer	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

ІТ-компанії на сьогодні функціонують в умовах швидких темпів нарощення конкуренції та постійних технологічних змін, що вимагає ефективного управління людським капіталом. Команди в таких організаціях є основою для створення інноваційних продуктів і послуг, а їхня продуктивність знаходить у значній залежності від спроможності керівників забезпечити синергію, мотивацію та гармонійне співіснування різних професійних компетенцій. Питання управління командами в ІТ має начасний характер, оскільки підвищується важливість викликів, пов'язаних з динамічними умовами ринку та глобалізацією робочих процесів, що ускладнюють традиційні підходи до управління. Це вимагає від організацій пошуку нових моделей лідерства, адаптивних стратегій комунікації та методів вирішення конфліктів у багатофункціональних і мультикультурних командах, що обумовлює актуальність дослідження управління командами в організаціях ІТ-сфери.

Зауважимо і про активний розгляд даного кола питань в працях науковці, зокрема Виноградової О., Євтушенко Н., Волкова О., Краснокутської О., Гладкої М., Кучанського О., Лісневського Р., Філоненка С., Ковальчук Н., Комарової К., Корольова Д., Петюха В., Кравчука О. та ін.

Однак, не зважаючи на низку праць вчених та науковців в даній сфері, відмітимо, що стрімкий технологічний розвиток та кризові явища, що останнім часом поглиблюють економічну рецесію світової економіки, зумовлює вимоги, щодо зміни структури команд, впливає на методи мотивації, координації та контролю, а також вимагає переосмислення традиційних підходів до забезпечення продуктивності та залученості співробітників, що обумовлює важливість розгляду означених питань в кваліфікаційній роботі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних підходів до управління командами в ІТ-сфері,

проведення аналізу особливостей командного менеджменту в компанії EVNE Developer та розробка рекомендації щодо вдосконалення управління командами для підвищення їх ефективності.

Відповідно, основними завдання кваліфікаційної роботи визначено:

- розглянути теоретичні засади управління персоналом в ІТ-сфері, включаючи формування команд і розподіл ролей як ключових факторів їхньої ефективності.

- дослідити організацію управління та командного менеджменту в компанії EVNE Developer, враховуючи фінансово-економічний стан і специфіку роботи персоналу.

- проаналізувати процес формування і функціонування команд у компанії EVNE Developer, виявити сильні сторони та вузькі місця.

- розробити рекомендації щодо вдосконалення командного менеджменту, акцентуючи на розвитку персоналу та використанні сучасних інструментів, таких як аналітика великих даних.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступають процеси управління командами в організаціях ІТ-сфери. Предметом дослідження - методи, підходи та інструменти управління командами в ІТ-компанії EVNE Developer, спрямовані на підвищення їх ефективності та продуктивності.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, які забезпечують всебічний аналіз обраної тематики. Так, теоретичні методи, зокрема аналіз і синтез, використовувались під час опанування літератури щодо сучасних концепцій управління командами в ІТ-сфері. Метод узагальнення сприяв формуванню висновків на основі вивченої інформації. Емпіричні методи, такі як спостереження та аналіз діяльності компанії EVNE Developer, забезпечили вивчення специфіки управлінських процесів у реальних умовах. Статистичний аналіз допоміг оцінити фінансово-економічні показники компанії, а також структуру і динаміку роботи персоналу. Метод моделювання застосовувався для розробки

рекомендацій щодо вдосконалення командного менеджменту, а впровадження аналітики великих даних розглядалося як інструмент для підвищення ефективності управлінських рішень.

Теоретичним базисом слугувала наукова література з питань управління персоналом у сфері ІТ та командного менеджменту, зокрема, документація підприємств та електронні джерела.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні інноваційних підходів до вдосконалення командного менеджменту в ІТ-сфері на основі використання аналітики великих даних, що дозволяє більш ефективно аналізувати динаміку роботи команд, визначати індивідуальні внески їхніх членів і оптимізувати розподіл ролей. Запропоновані рішення враховують специфіку діяльності компанії EVNE Developer, зокрема її організаційну структуру, фінансові та кадрові особливості.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для компанії EVNE Developer щодо вдосконалення процесу управління командами. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи персоналу, покращення корпоративної культури та забезпечення стійкого розвитку компанії.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано та опубліковано у збірнику тез VII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7 листопада 2024 року.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ

1.1. Загальні засади управління персоналом в ІТ-сфері

Характерною рисою сучасності є бурхливий розвиток цифрових технологій охоплення діджиталізацією усіх сфер виробництва. В таких умовах велику цінність набувають фахівці, що створюють цифрові технології. У будь-якій сфері діяльності суспільства ключовим ресурсом вважається персонал, але особливо важливим він є власне в ІТ-сфері. ІТ-персонал - це кваліфікований персонал: персонал з високою платою праці, з потужною можливістю впливати на імідж компанії, з високою мобільністю щодо переміни місця застосування своїх знань вмінь та компетенцій.

Враховуючи зазначене, в ІТ-сфері актуальним є пошук персоналу з необхідними знаннями кваліфікацією та досвідом. Тому, набуває особливого значення питання про зниження плинності кадрів, пошуку шляхів покращення організації праці, умов дотримання принципів та норм ведення бізнесу, оплата праці, соціальні гарантії, кар'єрного зростання фахівців, мотивації.

Командна робота в ІТ-компаніях - це її специфіка, і в цьому випадку важливим є й не тільки особиста мотивація працівника, а й злагодженість праці в команді, комфортні психологічні стосунки, взаєморозуміння, взаємопідтримка. Розповсюджена форма зайнятості на сьогодні, в силу певних об'єктивних обставин - віддалена робота, що теж відбивається на стосунках в роботі працівників в ІТ-сфері та потребує пошуку нових форм управління персоналом з метою підвищення його продуктивності. Окрім цього в нових реаліях компанії ведуть проєктно-орієнтовану діяльність, що безсумнівно накладає свої відбитки на форми взаємодії із зайнятим персоналом. Додамо, що в сучасному глобальному світі рівень оплати праці

втрачає мотиваційну силу впливу на ефективність трудової діяльності, а на її місце стає корпоративна соціальна відповідальність, що для ІТ-компаній значить: залученість до соціально значимих проєктів, рішення громадських проблем, які спонукають розвиток регіону, країни, а особисто працівнику забезпечують покращення добробуту, якості життя. Практики рахують, що створений додатково, до того ж позитивний імідж збільшує впізнаваність бренду, а це, в свою чергу, збільшує кількість замовлень, створює умови для додаткової оплати праці, активізує стимули до бездоганного виконання проєкту [1, 9].

Таким чином, в ІТ-сфері управління зайнятим персоналом стає ключовим завданням, бо від того як цей процес налагоджено залежить результат виконання проєктів, по-перше, ефективність функціонування компаній, по-друге. В організаціях, які динамічно розвиваються, підбір персоналу для проєктів, створення умов для їх злагодженої роботи на спільний кінцевий результат, стає головним. Для цього створюється окремий підрозділ Human resource (HR-відділ). Значення процесу управління персоналом настільки зростає, що більшість ІТ-компанії залучають, інтегрують рекрутинг. Робота управлінців HR відділів теж знаходиться під контролем, але, насамперед їх забезпечують необхідними інформаційними системами, які автоматизують накопичення та обробку інформації про кадри. За таких умов виникає потреба поглибити аналіз управління персоналом в ІТ-компаніях, виявити особливості роботи з ІТ-персоналом, розробити рекомендації щодо розбудови комунікацій в процесі виконання проєктів, як ключового чинника успішної роботи в ІТ-проєктах, впровадження результатів розробки в менеджмент персоналу в ІТ-проєктах на засадах соціальної відповідальності [38].

Як уже зазначалась, одним із основних завдань спеціально підготовлених працівників HR-відділів полягає в пошуку та залученні фахівців, відповідно до встановлених вимог щодо знань, компетенцій, вмінь та досвіду самою ІТ-компанією. Підкреслимо, що в швидкозмінному

середовищі, як у внутрішньому, так і в зовнішньому в умовах стрімкого розвитку ІТ-технологій, актуальними стає отримання знань, що відповідають вимогам ринку, дозволяють ІТ-компанії бути конкурентоспроможною. На теперішній час у сфері ІТ все ще недостатньо досвідчених фахівців по об'єктивним причинам - молодість галузі. У зв'язку із цим, перше завдання до виконання - це оновлення знань, проведення стажування для залучення до роботи в ІТ-організації. Такий виважений підхід забезпечить в майбутньому конкурентні переваги. Послідовність означеної роботи наступна: спочатку визначити реальні здібності потенційних кандидатів (знання, працездатність, мотивація); далі настає потреба в ознайомленні обраних для подальшої роботи працівників із сучасними трендами в сфері ІТ; наступним кроком є залучення до роботи в реальних проектах, ще раз ознайомлення із самою організацією (різні аспекти виробничої, збутової діяльності, стратегія розвитку, особливості її проектів, тощо), оскільки пророблена робота заощадить час при залученні до наступних проектів, на завершення необхідно провести співбесіду, в ході якої отримати креативні, свіжі погляди щодо виконання перспективних планів, передбачених стратегією розвитку компанії [1, 41].

Підтверджено досвідом, що однією із результативних форм залучення відбору та підготовки персоналу, у відповідності до вимог ІТ-проектів є стажування здобувачів освіти старших курсів ІТ-спеціальностей ЗВО. Це з однієї сторони, а з іншої сторони стажування, як форма оновлення, розширення знань уможлиблює уже професійним розробникам передавати свій власний досвід, виступати в ролі менторів та формувати конкурентоздатний імідж компанії на цільовому ринку. Така форма набуття нових, сучасних креативних знань відповідає принципу корпоративної соціальної відповідальності. Уточнимо, на етапі стажування потенційні фахівці знайомляться з організацією, з колективом, існуючими умовами праці, організації оплати праці, системою стимулювання, заохочення до ефективної праці, доступними за розміром, формою, потребою, спеціальними

гарантіями, мають змогу приймати участь у безпосередньо діючих ІТ-проєктах, оцінювати рівень привабливості компанії, як роботодавця. Для персоналу ІТ-компаній недостатньо володіти професійними навичками та знаннями. Їм потрібно бути ще й комунікабельними, креативними, вміти вибирати пріоритети. Тож, зважаючи на зростаючий попит та, відповідно, пропозицію, на ІТ-спеціалістів провокує посилення конкуренції в ІТ-сфері [8].

Особливістю роботи в проєктах, як зазначалось, є командна робота. Тому, створюючи в командах сприятливий клімат, роботодавці надають перевагу проведенню тестування, метою якого є виявлення особистих якостей кандидатів. В якійсь мірі, цей захід пом'якшує міжособистісні конфлікти у випадку їх виникнення.

Кандидати до зарахування на роботу в ІТ-компанії, у свою чергу, вимагають від керівництва потенційної організації виконання ряду умов:

- умови до устаткування з позиції безпеки;
- умови до встановлення тривалості робочого тижня, згідно до законодавства;
- встановлення здійснених дедлайнів;
- здійснення додаткової оплати за понаднормову працю;
- доплату за підвищення власної кваліфікації;
- доплату за навчання нових членів команди та інше [33].

Відтак, за таких умов персонал, залучений до проєктних команд в свою чергу ініціюють щодо впровадження основоположних норм та вимог щодо організації в ІТ-фірмі базової корпоративної соціальної відповідальності.

Слід враховувати, що розробник завжди знаходиться в ситуації тиску впливу зі сторони зовнішнього середовища та замовника, а отже він має вміти ухвалювати необхідне рішення в умовах невизначеності, за рахунок гнучкості власного розуму природної креативності, здобутого досвідом нестандартного мислення. Керівникові компанії чи проєкту необхідно

стимулювати розвиток креативності та творчості персоналу, базуючись на їх інтересах та стимулах (старих та нових) [1].

Компанії ведуть пошук яскраво наділених навичками професіоналів, перевіряють та оцінюють ці професійні вміння. Вже потім ці знання доповнюють, розширюють, бо лише за умов синергетичного поєднання професіоналізму та особистих якостей з фахівця формується необхідного профілю професіонал. До того ж, навчені власним досвідом фахівці, як правило беруть участь у проєктах не тільки через високу оплату, а через соціальне значення, бажання співпрацювати із трендовими ІТ-компаніями [1, 31].

Збереження кваліфікованих працівників - це ще одна невирішена до кінця проблема в менеджменту персоналу ІТ-проєктів. Пояснити це можна наступним чином: проєктні команди за своєю суттю тимчасові структури. Їх формують під конкретну ціль – проєкт, а по закінченню виконання завдання створена згуртована команда має розформуватись. Постає завдання - знайти нове заняття професіоналам, що звільнилися бо інакше в пошуках роботи ці фахівці перейдуть до іншої організації. Отже, нестабільність команди проєкту варто долати за рахунок особистих якостей працівників, прив'язаності до компанії, бажання закріпитися в ній через можливості власного розвитку, конкурентоспроможності організації на ринку, престижності ІТ-команди, тощо [41].

Як свідчать ринкові дані, плинність кадрів в ІТ-компаніях наразі сягає 35%. Причинами звільнення фахівців називають, перш за все закінчення проєктів, і тільки потім незадоволеність умовами та оплатою праці, змістом виконуваних проєктів [26].

Отже, подолати плинність кадрів в ІТ-компаніях можливо, якщо активно впроваджувати основні принципи, норми базової корпоративної соціальної відповідальності:

- по-перше, виконувати громадські проєкти;
- по-друге, інформувати громадськість про здобутки;

- по-третє, ці дії підвищують рейтинг соціальної відповідального бізнесу, привертають увагу зацікавлених компаній, з'являються додаткові замовлення, а отже відпадає необхідність змінювати робоче місце, зменшується відтік кадрів, посилюється мотивація працюючих в команді [33].

Слід відмітити, мотивація працівників ІТ-компаній, на відміну від інших, має ще й свою специфіку. ІТ як сфера діяльності пропонує своєму персоналу помітно високий рівень доходу, тому фахівці в ІТ-компаній в обов'язковому порядку мають привабливу оплату праці, широкий пакет соціальних гарантій, можливість віддаленої роботи. Як виявляється, перераховані мотиватори для ІТ-фахівців недостатні для вибору майбутнього місця роботи. ІТ-фахівці - це молоді люди 25-28 років, освічені, мають можливість слідкувати за ринком праці в галузі, без обмежень виявляти нові і привабливіші місця залучення до роботи, при цьому галузь інтенсивно розвивається, глибина та ширина асортименту пропонуємих проєктів динамічно зростає, а разом з тим зростає винагорода у різних креативних формах (до прикладу, до виконання проєктів додається приваблива оплата праці, путівка для відновлення працездатності на відомому брендовому курорті). Тому керівникам компаній проєктів необхідно креативно вишукувати мотиватори для залучення найкращих фахівців [26].

Як відмічають менеджера ІТ-сфери, в ній працюють переважно творчі люди, тому вони чутливі до наступних факторів: новий досвід, а разом з тим потяг до незвичних, креативних, змістовних, цікавих проєктів, бажання виділитися з-поміж інших, участь у соціально важливих проєктах, бажання встигати за стрімким розвитком нових технологій, новими можливостями застосування старих технологій, особливе відношення до отримання унікальних знань до експериментальних технологій, пристосування простого в ІТ-сфері, але надто потрібного в суспільстві (як то надання нового життя старим програмам з управління штучним інтелектом до дистанційного розмінування полів, програмне управління дронами для розприскування

добрив, до пошуку, виявлення металевого брухту, мін та їх залишків на сільськогосподарських угіддях, тощо), бажання працювати в команді компетентних професіоналів, прозорого кар'єрного зростання [25].

В сфері високих технологій, як передової суспільної економіки працюють яскраві, амбітні люди з бажанням самостійно керувати власною кар'єрою. Для них найголовніше - це самореалізація, мінімум бюрократії, демократичність та відкритість в управлінні, об'єктивне визнання результатів, загальний позитивний клімат в організації, команді, зокрема. Корпоративний портал ІТ-компанії - один із методів та засобів задоволення перерахованих вимог. Корпоративний портал - це надійне джерело інформації для персоналу про стратегію та тактику компанії, існуючі та перспективні розробки, питання організаційної перебудови, вдосконалення трудових та правових відносин, охорону праці, роботу із контрагентами, споживачами, державними контролюючими органами, акціонерами і так далі.

В час роботи на віддаленні від офісу змотивувати персонал та налаштувати їх на поставлену ціль ще тяжче. Завдання менеджерів компанії, менеджерів з персоналу, зокрема, полягають в тому щоб чітко формулювати завдання, висувати персоналу зрозумілі, досяжні цілі, роботу з персоналу організувати за планом, в якому вказувались би цілі та терміни виконання роботи, налагодити регулярний, працюючий комунікаційний зв'язок із залученим до виконання завдань персоналом, організувати ефективний контроль та звітність за виконаною роботою, оприлюднювати оцінку виконання проекту, публічне заохочення особливо креативних ІТ-фахівців (графічне зображення завдання керівників ІТ-компанії див.на рис. 1.1) [17].

Якщо не враховувати зазначені особливості, потреби, пріоритети, цінності ІТ-персоналу і його специфічні властивості, то це призведе до неочікуваного зниження продуктивності та, головне, якості виконуваних завдань, зриву термінів виконання роботи. Без належної комунікації та організованого контролю за виконанням робіт, керівник проекту втрачає розуміння реального стану в команді, а разом з цим - можливість

ефективного управління командою, змоги вчасно прийняти необхідні запобіжні заходи та коригуючі дії [17].



Рисунок 1.1 – Застосування інформаційних HR-систем менеджерами ІТ-компаній

Джерело: [17]

Якщо персонал ІТ-компанії працює з віддачею, підвищеною емоційною енергією, а керівництво не враховуватиме це, то може виникнути так зване «емоційне вигорання» занадто чутливого до робочої ситуації персоналу, що має негативні наслідки. Розвиток синдрому емоційного вигорання має поступальний характер, в ньому виділяють ряд стадій, тому менеджер з персоналу повинен контролювати стан своєї команди, бути готовим до перебудови стосунків, прийняти необхідні заходи на ранніх стадіях прояву емоційного вигорання [45].

Акцент на соціальних аспектах в роботі з персоналом, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в ІТ-компаніях, ІТ-командах набуває важливого значення при роботі на відстані. Для ІТ-проектів завжди були актуальними питання згуртованості та мотивування, а в час кардинальних обмежень, здатність керівництва змотивувати персонал та налаштувати їх на досягнення поставленої цілі стоїть ще гостріше.

1.2. Засади формування команд в ІТ-сфері

Командний менеджмент як окрема галузь бере свій початок у 60–70-х роках ХХ століття, а сьогодні цей напрям активно розвивається і займає ключову позицію в організації ефективної діяльності підприємств та установ. У сфері ІТ командний підхід став чи не головним інструментом у реалізації роботи, насамперед, проєктів [26].

Термін «тімбілдінг» або ж «командоутворення» означає процес створення результативної групи фахівців, об'єднаних спільною метою. Це також стосується розробки найкращих моделей взаємодії між членами команди, спрямованих на повне розкриття їхнього творчого, інтелектуального, соціального та інноваційного потенціалу. Команду можна визначити як невелику групу осіб (більше двох), які володіють взаємодоповнюючими навичками і знаннями, поділяють спільні цінності та орієнтовані на досягнення єдиної мети. Головною особливістю команди, що відділяє її від групи є те, що усі її члени колективно несуть відповідальність за підсумковий результат [11].

Члени команди зазвичай мають різні ролі та навички, які доповнюють одна одну, щоб ефективніше виконувати поставлені завдання. Успішна команда характеризується високим рівнем співпраці, взаємоповаги, комунікації та чітким розподілом обов'язків [1].

Загалом, не варто ототожнювати групу та команду. Так, основні відмінності відображені нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Різниця між командою та групою

Критерій	Команда	Група
1	2	2
Мета	Спільна, чітко сформульована мета, зрозуміла всім учасникам.	Може бути відсутня або нечітко визначена.
Відповідальність	Колективна відповідальність за результат діяльності.	Індивідуальна відповідальність кожного за свою частину роботи.
Ролі та функції	Чітко визначені ролі, які доповнюють одна одну.	Ролі можуть бути розмитими або визначеними неформально.
Взаємодія	Тісна співпраця, висока взаємозалежність між учасниками.	Взаємодія мінімальна, кожен виконує свою роботу окремо.

Продовження таблиці 1.1

Критерій	Команда	Група
1	2	3
Рівень довіри	Високий рівень довіри та підтримки між учасниками.	Може бути відсутня або низька довіра, залежно від стосунків між членами групи.
Рішення	Приймаються колегіально, із врахуванням думки всіх учасників.	Здебільшого приймаються лідером або кожним окремим членом у межах своєї зони відповідальності.
Мотивація	Орієнтація на загальний успіх і досягнення спільної мети.	Мотивація кожного учасника може бути індивідуальною та не обов'язково узгодженою з іншими.
Цінності	Спільні цінності, які об'єднують учасників і визначають підходи до досягнення мети.	Може бути відсутність спільних цінностей, кожен керується власними переконаннями.
Результат	Досягнення кінцевого результату, важливого для всієї команди.	Підсумки роботи можуть не мати значення для всіх членів групи, важливі лише для окремих осіб.
Ефективність	Залежить від синергії: сукупний результат перевищує вклад кожного учасника окремо.	Результат є сумою зусиль окремих учасників, без додаткового ефекту від взаємодії.

Джерело: [26]

Командний менеджмент — це динамічний і безперервний процес, який потребує не лише активної участі керівника, а й зусиль кожного члена колективу. Завдяки цьому забезпечується підвищення продуктивності роботи, стимулюється інноваційний підхід і зрештою створюються високоякісні IT-рішення [35].

У формуванні команди в IT-галузі використовуються базові принципи, що визначають її успішну діяльність:

- підбір фахівців із необхідним набором умінь і знань для досягнення цілей проєкту;
- збереження гармонії між технічними навичками (hard skills) та комунікаційними здібностями (soft skills), адже навіть найкращий технічний спеціаліст без навичок взаємодії та дотримання командних цінностей не буде ефективним;
- чітке усвідомлення кожним учасником своїх функцій і зобов'язань;
- прозорість у спілкуванні та організації процесів;
- гнучкість учасників команди і здатність адаптуватися до змін;
- забезпечення творчого підходу, креативності та інноваційності;

- спрямованість на безперервне навчання та вдосконалення;
- формування середовища, що сприяє відкритості, насамперед до нових ідей та інновацій;
- довіра та взаємоповага між членами команди;
- фокус на якості роботи й досягненні кінцевого результату;
- розвиток культури зворотного зв'язку та оцінювання продуктивності як команди в цілому, так і окремих її членів;
- ефективне вирішення конфліктів;
- стимулювання ініціативності та відповідального підходу до роботи;
- створення комфортної та позитивної атмосфери для командної праці;
- спільне ухвалення рішень і розподіл відповідальності;
- орієнтація на постійне вдосконалення методів і процесів роботи [1].

Загалом, прийнято виділяти чотири підходи до командування в сфері ІТ (див. рис. 1.2.)

цілепокладання	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на розуміння членами ІТ-команди цілей проекту, своєї ролі у його реалізації та досягненні спільної мети
міжособистісний	<ul style="list-style-type: none"> • фокусується на формуванні ефективних відносин між членами команди, розвитку емоційного інтелекту та навичок комунікації для створення позитивної робочої атмосфери, взаємопідтримки, формування групової довіри, вирішення конфліктів та підвищення продуктивності через покращення взаємодії
рольовий	<ul style="list-style-type: none"> • концентрується на визначенні та розподілі ролей у команді, з урахуванням навичок, досвіду та особистісних якостей кожного учасника для розуміння кожним членом команди своїх обов'язків та зони відповідальності, не зважаючи на те, що певні ролі можуть дещо перетинатися
проблемно-орієнтований	<ul style="list-style-type: none"> • базується на формуванні команди навколо конкретних проблем проекту, спрямований на об'єднання команди для вирішення складних завдань

Рисунок 1.2 – Основні підходи до формування команд в ІТ-компаніях

Джерело: [1]

Тож, можна зауважити, що власне процес формування команди виступає одним з ключових етапів роботи в ІТ компаніях під час старту проєкту, від рівня успішності залежить не лише підсумковий результат, але й сам процес реалізації задуму, обсяг витрачених ресурсів, строки виконання та інші ключові аспекти.

До процесу створення команди слід підходити ретельно, приділяючи увагу кожному його ключовому етапу. Зазвичай виділяють три основні стадії формування команди в ІТ-галузі:

- аналітико-діагностувальний;
- навчальний;
- супровідний [12].

Стадія аналітико-діагностувального етапу передбачає відбір кандидатів для новостворюваної команди або ж аналіз складу й динаміки вже існуючої. Основне завдання — оцінка потенціалу взаємодії членів групи, визначення їхніх поведінкових моделей і виявлення зон для розвитку. Для цього використовуються різноманітні методи, зокрема психологічні тести, моделювання командної роботи через ділові ігри тощо. Результати досліджень дозволяють спрогнозувати ефективність майбутньої роботи команди, розробити мотиваційні підходи та способи покращення її продуктивності [12].

На навчальному етапі зосереджуються на формуванні у команди навичок спільного розв'язання завдань. Спираючись на результати аналізу, організовується процес налагодження роботи команди. Це може бути або повне проходження усіх етапів становлення (адаптація, розподіл ролей, інтеграція, нормалізація, продуктивна діяльність), або усунення проблем, виявлених під час аналітичного етапу. Особливу увагу приділяють ефективній взаємодії, обміну інформацією та спільному прийняттю рішень [12].

Метою супровідного етапу є створення сприятливого середовища всередині команди. Проводяться тренінги, воркшопи й практичні заняття, які

допомагають покращити комунікацію, зміцнити довіру між учасниками, вирішити можливі конфлікти та розкрити прихований потенціал. Завдяки таким заходам підвищується згуртованість колективу та оптимізується його робота [12].

Отже, у формуванні IT-команди важливу роль відіграє не лише організаційний процес, а й обрана філософія управління проектом. Від цього залежить, які принципи будуть ключовими: жорстка або гнучка модель реалізації, мінімізація витрат чи безперервне вдосконалення, суворе дотримання плану або врахування максимальної кількості побажань клієнта. Ці чинники визначають ролі учасників команди й сприяють досягненню її максимальної продуктивності та результативності.

1.3. Розподіл ролей в команді, як передумова забезпечення її ефективності

Процес формування команди та розподіл ролей у ній залежить від підходу до організації проектної роботи. Основним принципом у цьому випадку є забезпечення максимальної ефективності діяльності колективу.

Для досягнення гармонійної роботи команди важливо врахувати поведінкові особливості її учасників, тобто правильно визначити та розподілити командні ролі. Якщо у членів команди збігатимуться слабкі сторони, це створить вразливі місця, що стануть причиною труднощів у відповідних напрямках діяльності. У випадку, коли сильні сторони учасників подібні, може виникнути боротьба за виконання ключових завдань, що уповільнить командну роботу та завадить її узгодженості.

З цієї причини в теорії командного управління, спираючись на дослідження Р.М. Белбіна, прийнято поділяти командні ролі на три основні категорії (див. рис. 1.3).

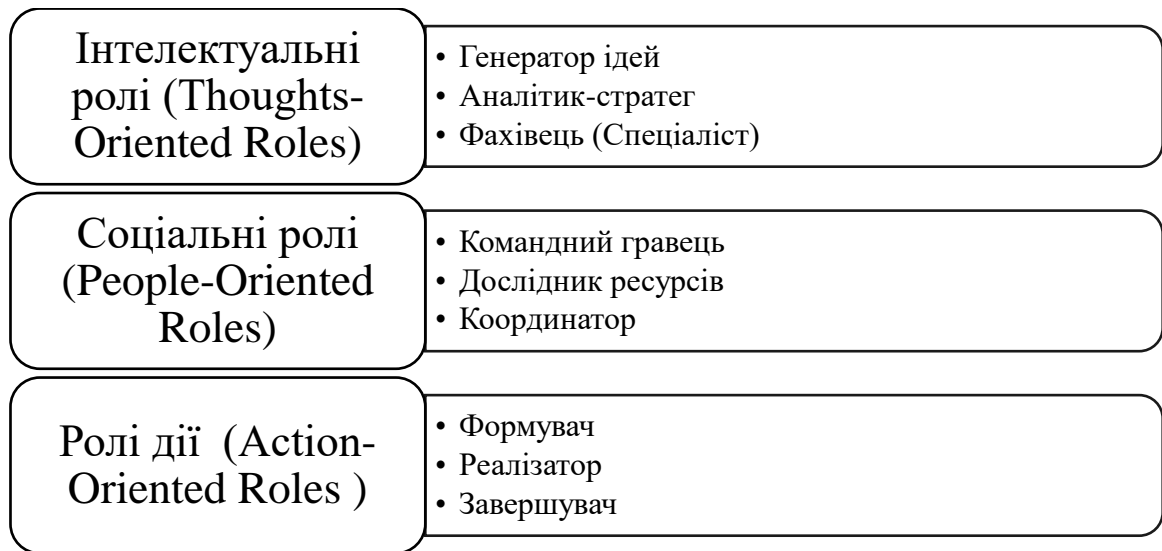


Рисунок 1.3 – Класифікація ролей в команді згідно з Р.М. Белбіном

Джерело: [16, 26, 30]

Генератор ідей - це учасник команди, який генерує нові підходи та пропозиції. Його вирізняють серед інших учасників творчий потенціал, неординарне мислення, інноваційність та креативність. Такий фахівець грає ключову роль на стартових етапах проекту або у критичні моменти, коли необхідно дати команді імпульс для подальшого руху.

Основною функцією аналітика-стратега є об'єктивна оцінка ситуації та аналіз ідеї. Аналітик має раціональний, проникливий і виважений підхід. Він оцінює запропоновані рішення й визначає їхні перспективи.

Спеціаліст - це експерт у вузькій сфері, який володіє глибокими знаннями та передає їх команді. Він грає ключову роль на етапах, коли необхідно розібратися в технічних деталях. Схильний концентруватися на деталях, нехтуючи загальною картиною.

Командний гравець відповідає за створення гармонійного середовища в команді, налагодження відносин і підтримку позитивного настрою. Його вирізняють вміння співпрацювати, проникливість, дипломатичність, емпатія, однак водночас такому учаснику притаманна нерішучість, уникнення конфліктів, схильність до впливу з боку інших.

Дослідник ресурсів знаходить зовнішні можливості для команди та встановлює контакти із зовнішнім середовищем. Відрізняється комунікабельністю, ентузіазмом і позитивним підходом, в той же час схильний втрачати інтерес до завдань, надмірно оптимістичний.

Координатор організовує процес ухвалення рішень, розподіляє обов'язки та формує чіткі цілі. Зазвичай це лідер. Сильні сторони його це-впевненість, організованість, стресостійкість, а недоліки - схильність до маніпуляцій, перекладання відповідальності, приписування заслуг.

Формувач - джерело енергії для команди, що спрямовує її до досягнення цілей, особливо в критичних ситуаціях за рахунок власної динамічності, енергійності, здатності працювати під тиском. В той же йому притаманна імпульсивність, нетерпимість до помилок інших, прагнення результату будь-якою ціною.

Реалізатор втілює ідеї в життя, відповідає за виконання поставлених завдань, однак варто враховувати, що такі люди негнучкі, повільно адаптуються до змін.

Завершувач зосереджений на контролі якості та дотриманні термінів. Відзначається педантичністю, сумлінністю, відповідальністю, проте схильний до надмірної тривожності, небажання делегувати завдання [26].

Слід зазначити, що один працівник може поєднувати кілька командних ролей одночасно, тому зовсім не обов'язково, щоб команда мала у складі всі 9 осіб, кожен з яких виконував би лише одну чітко визначену функцію. Ключовим у цьому процесі є усвідомлення кожним членом своєї ролі, а також здатність до взаємопідтримки та взаємного доповнення [22].

На здатність працівників до втілення певних ролей впливають такі фактори, як особистісні якості та цінності, інтелектуальні здібності, життєвий досвід, внутрішня мотивація, зовнішні стимули та рівень оволодіння командною роллю.

Для визначення того, до яких ролей найбільше схильний конкретний учасник команди, рекомендується проводити всебічне оцінювання за трьома напрямками: особистісні риси, мотиваційні чинники та рівень інтелекту. Такий підхід допомагає отримати повне уявлення про індивідуальні особливості кожного співробітника [35].

Загальний принцип формування команди базується на визначенні найважливіших ролей, що є вагомими для досягнення конкретних цілей. Потім, орієнтуючись на характеристики головних учасників, добирають інших членів команди, які здатні ефективно її доповнити. При цьому важливо враховувати сильні та слабкі сторони кожного учасника, прагнучи збалансувати їхні якості для досягнення максимальної ефективності спільної роботи [35].

Очевидно, що на різних стадіях розвитку проєкту ключову роль відіграють ті працівники, які виконують конкретні ролі (див. рис. 1.4.).

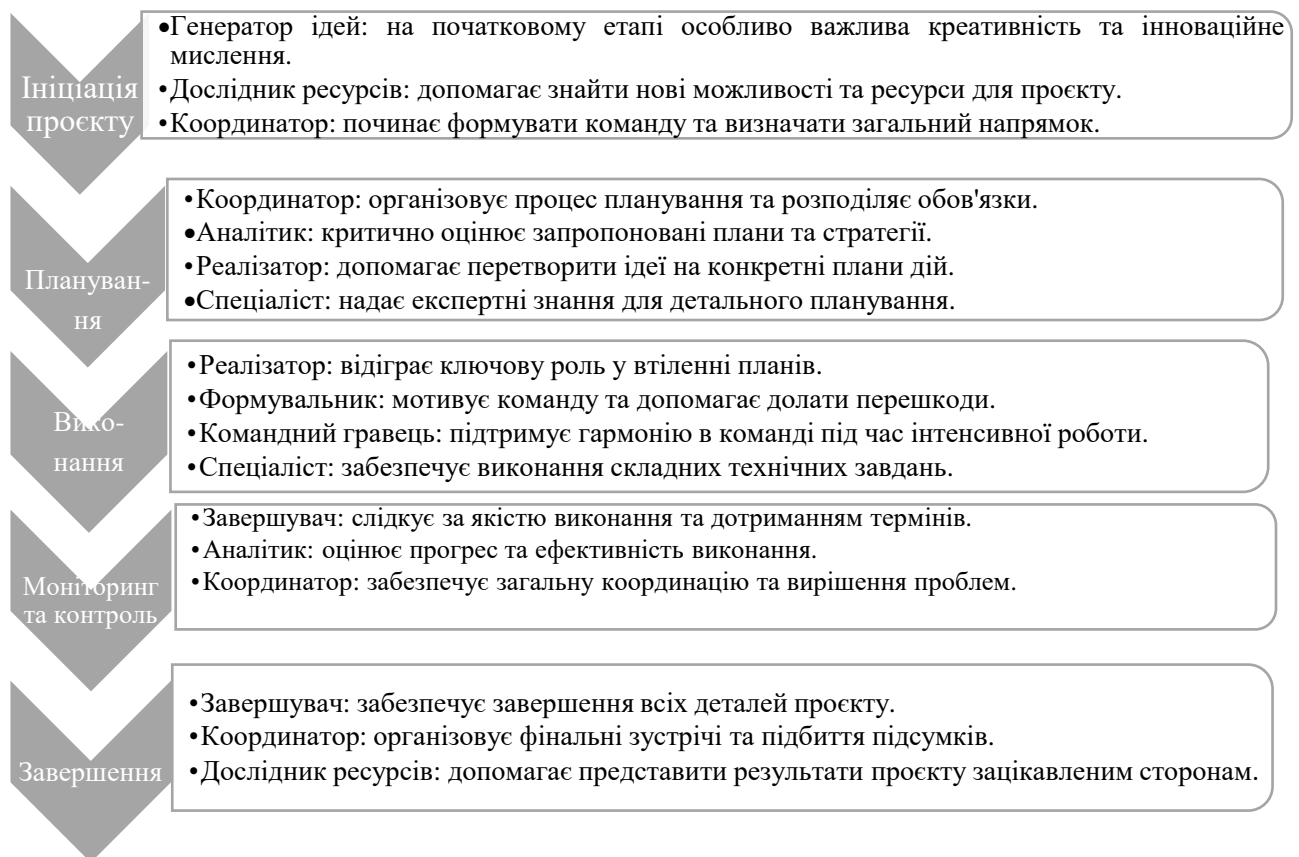


Рисунок 1.4 – Командні ролі в процесі реалізації проєкту

Відповідно, приходимо до висновку, що правильний розподіл ролей є ключовим фактором для досягнення високої ефективності команди. Врахування індивідуальних особливостей кожного учасника, його сильних і слабких сторін, а також спроможності до виконання певних функцій дозволяє створити гармонійно працюючий колектив, здатний досягати поставлених цілей [24].

Важливим при цьому є розуміння, що один співробітник може виконувати кілька ролей, при цьому комунікація, взаємопідтримка та готовність до співпраці між членами команди грають вирішальну роль у забезпеченні її продуктивності. Кожен етап проекту вимагає різних компетенцій, тому розподіл ролей має бути динамічним і адаптивним відповідно до змін у вимогах проекту та потребах команди.

Загалом, ефективний підхід до формування команди та розподілу ролей дозволяє не лише забезпечити успіх проекту, а й створити позитивну атмосферу в колективі, що сприяє розвитку інноваційності, креативності та досягненню високих результатів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ EVNE DEVELOPER

2.1. Організація управління в ІТ-компанії EVNE Developer

EVNE Developer — українська ІТ-компанія, заснована у 2016 році, з головним офісом у м. Кропивницькому. Організація спеціалізується на розробці цифрових продуктів для сфер FinTech та EdTech, надаючи послуги з розробки програмного забезпечення, SaaS-рішень, а також консалтингу, підтримки, страхування, e-commerce, та UI/UX-дизайну. Вона пропонує аутсорсингові та аутстафінгові послуги, а також створює власні цифрові продукти.

Станом на 2024 рік, EVNE Developer має більше 50 співробітників та реалізувала понад 60 складних проєктів. Серед її клієнтів можна назвати такі провідні зарубіжні компанії як Coinbase, Highradius, Gravity Calendar, Smoc.AI, Guidewire, MediTab, Delibroom, Bilogram, Secret Energy та інші, які територіально розташовані у зокрема Польщі, Фінляндії, Швейцарії, США, Швеції, Канаді тощо.

EVNE Developer отримала визнання на міжнародному рівні, зокрема, була відзначена як одна з провідних компаній у сфері розробки програмного забезпечення за версіями GoodFirms та Clutch.

Зокрема, серед основних видів діяльності EVNE Developer можемо виділити наступні:

- розробка програмного забезпечення, насамперед веб-застосунків, мобільних додатків та desktop-програм, створення корпоративних інформаційних систем, розробка бізнес-додатків під замовлення, розробка рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання;

- надання послуг ІТ-консалтингу, зокрема: аналіз ІТ-інфраструктури та розробка стратегії цифрової трансформації, впровадження ERP, CRM та

інших корпоративних інформаційних систем, міграція та інтеграція систем, оптимізація ІТ-процесів, навчання персоналу та технічна підтримка;

- розробка прототипів інноваційних ІТ-рішень;
- надання послуг аутсорсингу та аутстафінгу.

Аналізуючи організаційну структуру EVNE Developer , зауважимо, що принцип роботи організації змішаний: в штаті знаходиться адміністративний персонал (CEO, CPO, CTO, CMO, HRD Head), працюючи за трудовими договорами, у той час як решта працівників (розробники, дизайнери, маркетологи та ін.) – за цивільно-правовим договором, що є характерним для середніх ІТ-компаній. Відповідно, для виконання основної маси робіт застосовується командний підхід за принципом Scrum, що обумовлює специфіку організації діяльності.

Менеджмент EVNE Developer виконує ключову роль у стратегічному управлінні, розвитку бізнесу та координації, забезпечуючи стабільність внутрішніх процесів і ефективну роботу всього персоналу.

Генеральний директор (CEO) відповідає за загальне управління компанією, а його основні повноваження полягають у формуванні довгострокової стратегії, розробці тактики, ухваленні ключових рішень, пошуку шляхів залучення інвестицій і забезпечення ефективної співпраці в організації в цілому. CEO в EVNE Developer виступає представником компанії на міжнародному ринку, забезпечуючи нарощення клієнтської бази.

Директор з продуктів (CPO) концентрується на розробці й управлінні продуктами компанії. До його функцій належить формування концепції продукту, визначення вимог клієнтів, узгодження із ними ключових вимог до проєктів, аналіз ринкових трендів та забезпечення координації між технічними командами та маркетингом. CPO в EVNE Developer відповідає за забезпечення високої якості продуктів організації.

Технічний директор (CTO) відіграє ключову роль у технічній сфері діяльності EVNE Developer , відповідаючи за вибір технологій, що використовуються для реалізації проєктів, керуючи технічними командами, а

також контролюючи загальні підходи до розробки програмного забезпечення, врахувавши побажання клієнтів. На СТО покладається відповідальність за вирішення складних технічних завдань, зокрема формування належного рівня інформаційної безпеки організації, що є досить важливим для ІТ-сектору.

Маркетинговий директор (СМО) забезпечує просування послуг і продуктів EVNE Developer, розробляючи безпосередньо маркетингові стратегії, які спрямовані на збільшення брендової впізнаваності та залучення клієнтів. СМО в EVNE Developer керує аналітичними дослідженнями ринку, просуває бренд компанії через цифрові платформи та реалізує кампанії для підвищення конкурентоспроможності.

Керівник відділу кадрів (HRD Head) фокусується на управлінні людськими ресурсами. До його завдань відносять підбір кадрів, пошук талантів, розробку програм мотивації та навчання, створення позитивної корпоративної культури та підтримку work-life балансу працівників, організацію корпоративних тимбілдінгів, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в EVNE Developer. HRD також займається розв'язанням внутрішніх конфліктів і забезпечує дотримання політики компанії у сфері праці.

Маємо зауважити, що головний менеджмент EVNE Developer активно співпрацює з проектними менеджерами, які відповідають за безпосередню координацію робочих процесів, забезпечуючи загальний контроль над дедлайнами реалізації проектів, управління ризиками та підтримання високого рівня взаємодії з клієнтами.

В EVNE Developer використовують Agile підхід в організації командної роботи, зокрема підхід Scrum, забезпечуючи оперативну адаптацію до вимог клієнтів та високу якість кінцевого продукту. Так, до складу компанії входять спеціалісти різного профілю, серед яких варто виділити: аналітиків, Full-Stack розробників, UI/UX-дизайнерів, тестувальників, тощо.

Ролі та функції кожного члена команди визначаються в залежності від типу та складності проєктів, до яких вони залучені. Зокрема, аналітики бізнесу EVNE Developer займаються збором вимог від клієнтів, аналізом бізнес-процесів та формуванням специфікацій для подальшої розробки на основі вивчення ринку. Вони також надають рекомендації щодо того, як найкраще реалізувати технічне рішення, щоб задовольнити потреби клієнтів і відповідати їхнім бізнес-цілям, формуючи основу для подальших етапів проєкту. EVNE Developer надає перевагу залученню Full-Stack розробників, які у напрямках Frontend та Backend одночасно, відповідаючи за власне технічну реалізацію проєкту, створюючи інтерфейс на основі використання HTML, CSS, JavaScript, а також серверної частини розробки, забезпечуючи її функціональність і підключення до баз даних та зовнішніх сервісів. UI/UX-дизайнери відповідають за створення інтерфейсу програмних продуктів, а тестувальники в EVNE Developer відповідають за забезпечення якості продукту готового продукту: перевіряють, чи відповідає програмне забезпечення вимогам, виявляють помилки та дефекти, що можуть вплинути на функціональність, безпеку або зручність використання продукту. Проджект-менеджери координують роботу команди, слідкуючи за дотриманням строків, розподіляючи завдання серед учасників команди та забезпечуючи взаємодію між різними працівниками різних напрямів.

Зважаючи на принцип організації командної роботи, що прийнятий в компанії за Scrum-підходом, формування Scrum-команди в EVNE Developer, починається з визначення цілей проєкту та ключових ролей, необхідних для його успішної реалізації. Визначається Продуктовий власник для певного проєкту над яким починає працювати команда, що формулює бачення продукту, встановлює пріоритети та співпрацює з командою, щоб забезпечити відповідність результату очікуванням бізнесу. Далі визначається Scrum-майстер, як правило вже з досвідчених працівників, що виступає фасилітатором процесів і допомагає команді дотримуватись принципів Agile та Scrum, усуваючи перешкоди на шляху до виконання завдань. Особлива

увага приділяється створенню кросфункціональної команди розробників. При цьому в EVNE Developer дотримуються правила, щоб команда складалася з фахівців, які мають різновекторний досвід і навички, необхідні для завершення завдань без залучення сторонніх ресурсів, роблячи акцент на балансі між технічними, аналітичними та комунікаційними здібностями, забезпечуючи ефективність і продуктивність команди. Після підбору учасників HRD Head проводить спільний вступний воркшоп для знайомства з проектом, над яким працюватиме команда. Встановлюються правила співпраці, визначаються очікування від кожної ролі та обговорюються загальні цілі. Команда спільно погоджує ритм роботи, наприклад, тривалість спринтів, час проведення щоденних зустрічей, і канали комунікації. На завершальному етапі формується беклог продукту, який стає центральним елементом роботи, і команда розпочинає перший спринт. Scrum-майстер забезпечує підтримку, допомагає команді розвиватися та адаптувати процеси, щоб вони відповідали реальним потребам проекту й організації.

Маємо зауважити, що формування ефективного командного не можливе без розуміння загального стану справ в компанії, наявності фінансового забезпечення для впровадження новітніх підходів в її діяльність. Тож, варто провести аналіз фінансово-господарської діяльності.

2.2. Фінансово-економічний аналіз EVNE Developer

Фінансово-економічний аналіз діяльності компанії EVNE Developer проведемо, базуючись на вивченні її основних фінансових показників, здійснивши оцінку активу та пасиву балансу, методом вертикального та горизонтального аналізів. Сформуємо уявлення про загальний фінансовий стан компанії на основі розрахунку загальних фінансово-економічних показників визначивши основні фактори, що впливають на фінансову стабільність і розвиток.

Загальноприйнятим є аналіз основних результатів господарської діяльності, які відображені на рис. 2.1.

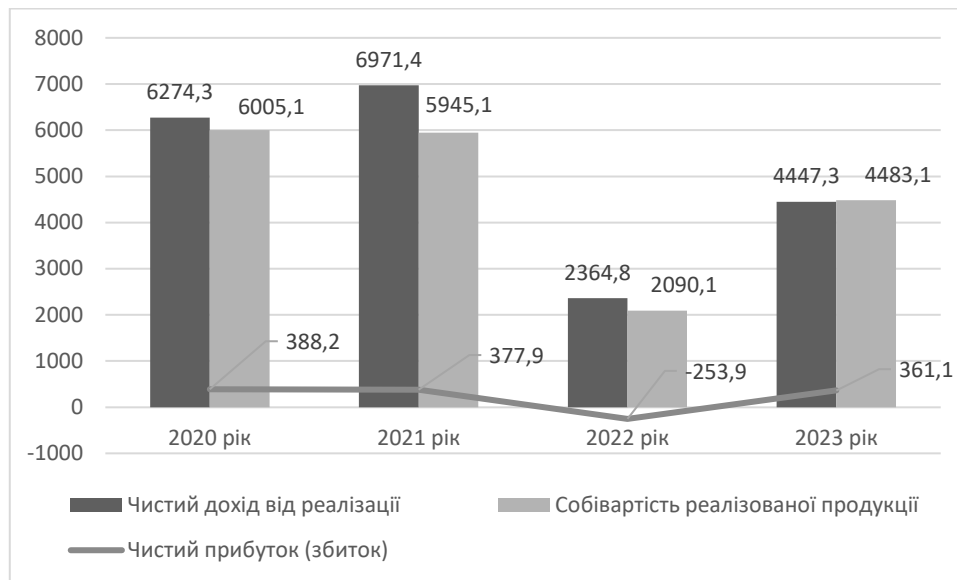


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності EVNE Developer,
тис. грн

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Як ми можемо бачити з рис. 2.1., загальна динаміка показників господарювання EVNE Developer є низхідною. Принципова позиція керівництва не продовжувати зв'язки із країною-агресором та її союзниками після повномасштабного вторгнення призвела до погіршення показників чистого доходу, собівартості за підсумками 2022 року, не зважаючи на нарощення обсягів діяльності у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. Очікуваним є те, що компанія за результатом 2022 року отримала збиток у розмірі -253,90 тис. грн. В той же час, зауважимо, що попри всі труднощі господарська діяльність організації відновила, що ми спостерігаємо у 2023 р., хоча за рівнем показників EVNE Developer не досягли довоєнного рівня. Зокрема, маємо зазначити, що за аналізований період значення чистого доходу від реалізації скоротилось з 6274,30 тис. грн у 2020 р. до 4447,30 тис. грн у 2023 р. (29,12% падіння), що зважаючи і на кризову ситуацію в країні, та й ІТ-сектору зокрема є очікуваним. Маємо зауважити і на скорочення собівартості

компанії за весь період на 25,34% (з 6005,10 тис. грн у 2020 році до 4483,10 тис. грн у 2023 р.) та, відповідно, і чистого прибутку – на 6,98% (з 388,20 тис. грн у 2020 р. до 361,10 тис. грн у 2023 р.).

Проведемо аналіз активів та пасивів EVNE Developer для розуміння принципу формування балансу компанії (див. рис. 2.2., табл. 2.1).

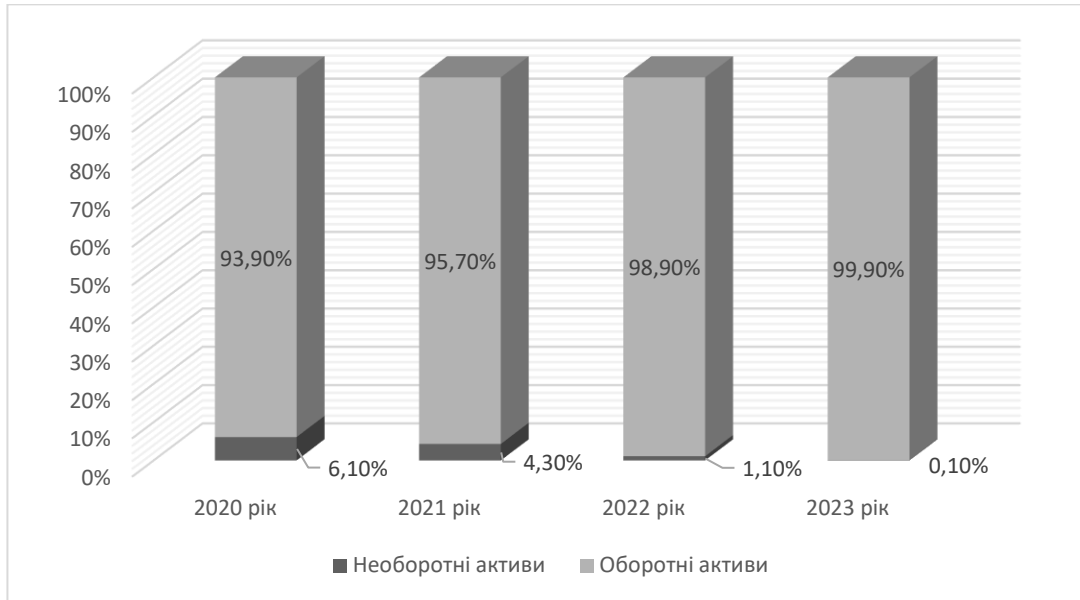


Рисунок 2.2 – Структура активів EVNE Developer , %

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Аналізуючи структуру активів (див. рис. 2.2., табл. 2.1) маємо зауважити, що логічним є превалювання оборотних активів, оскільки ІТ-галузь не потребує значних виробничих потужностей, як це притаманно промислових підприємств. Відповідно ми бачимо скорочення питомої ваги необоротних активів з 6,10% у 2020 році до 0,10% у 2023 р. Цьому сприяло і поштовх до переходу на дистанційну діяльність, зокрема, яка активізувалась в часи Covid-2019.

Аналізуючи основні засоби EVNE Developer відмічаємо послідовну тенденцію до скорочення. При цьому зауважимо на зростання первісної вартості основних засобів EVNE Developer з 908,70 тис. грн у 2020 р. до 1031,80 тис. грн у 2023 році (в цілому на 13,5%). Водночас знос основних засобів також зростає з 756,50 тис. грн у 2020 р. до 1029,40 тис. грн у 2023 р (36,1%). Зважаючи на це спостерігаємо зниження залишкової вартості

основних засобів EVNE Developer за аналізований період з 152,20 тис. грн у 2020 р. до всього лише 2,40 тис. грн у 2023 р.

Таблиця 2.1. – Аналіз активів EVNE Developer за 2020-2023 рр., тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення 2020/2023 рр.
Основні засоби (залишкова вартість)	152,2	133,8	38,9	2,4	-98,4%
Первісна вартість	908,7	1 007,00	1 020,50	1 031,80	13,5%
Знос	756,5	873,2	981,6	1 029,40	36,1%
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1,5	9,3	15,1	12,9	760%
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 148,00	2 969,30	3 270,30	3 383,00	57,5%
Гроші та їх еквіваленти	187,7	4,3	82,1	170,3	-9,3%
Всього оборотні активи	2 337,20	2 982,90	3 367,50	3 566,20	52,6%

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Аналіз дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом вказує на зростання. Зокрема, у 2020 р. цей показник становив 1,50 тис. грн, у 2021 р. збільшився до 9,30 тис. грн, а в 2022 р. ще до 15,10 тис. грн. В цей же час у 2023 р. констатуємо його зниження до 12,90 тис. грн (в цілому за період – зростання у 7,6 разів).

Не значного зростання, у порівнянні із дебіторською заборгованістю з бюджетом, зазнала і інша поточна дебіторська заборгованість EVNE Developer, яка за своєю структурою становить лівову частку оборотних активів. У аналізованому періоді фіксуємо зростання її вартості з 2148,00 тис. грн у 2020 р. до 3383,00 тис. грн у 2023 р., що становить в цілому 57,5%. Така динаміка свідчить про зміну підходу до умов розрахунків з контрагентами,

що спричинено виходом на зарубіжні ринки та розширенню співпраці із скандинавськими країнами, США та Канадою.

Політика управління запасами грошових коштів EVNE Developer змінювалась у залежності від періоду. Так, у 2020 р. фіксуємо значний залишок коштів на рахунках компанії - 187,70 тис. грн. Однак, у 2021 р. відбувається різке скорочення утримання коштів на рахунку – 4,3 тис. грн. В 2022 р. їх вартість зростає до 82,10 тис. грн, а в 2023 році компанії вдається повернутись до показників 2020 року - 170,30 тис. грн на кінець 2023 р. Таку динаміку можна пояснити інвестиціями компанії в 2021 році для розширення своєї діяльності.

Загалом, маємо констатувати приріст оборотних активів EVNE Developer за 2020-2023 рр. на 52,6%, що свідчить про ріст компанії, навіть у складних економічних умовах.

Проаналізуємо пасиви EVNE Developer за 2020-2023 рр. (див. рис. 2.3. та табл. 2.2.).

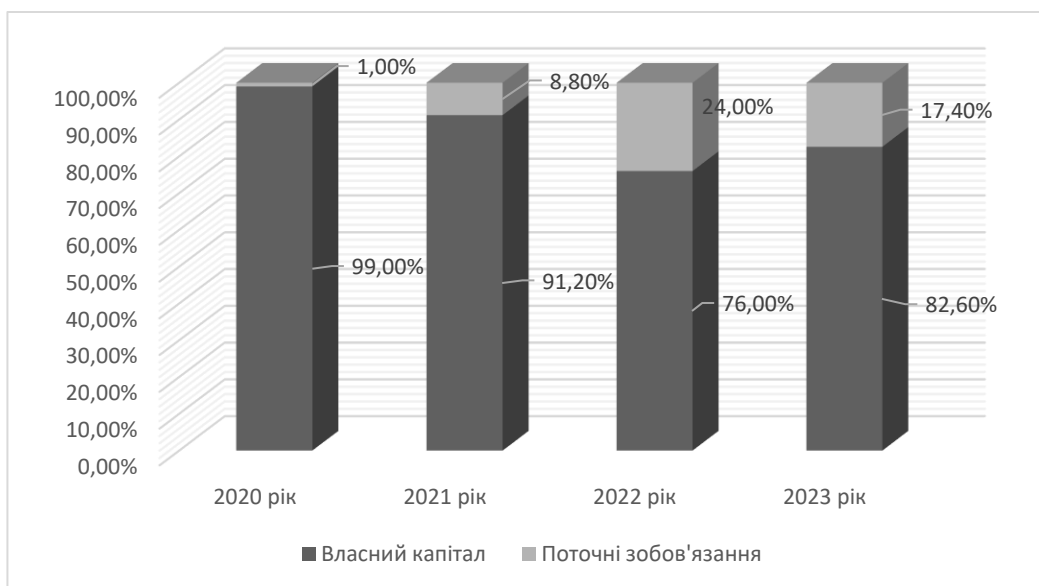


Рисунок 2.3 – Структура пасивів EVNE Developer , %

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Аналізуючи структуру пасивів EVNE Developer , маємо зауважити на тенденцію до скорочення питомої ваги власного капіталу на користь

залучених коштів, а саме поточних зобов'язань. Зокрема, якщо у 2020 році ступінь залучення короткострокових позик становив 1% у загальній структурі пасивів, то до 2023 р. їх питома вага виросла до 17,4%. Пояснити таку динаміку варто кризовими явищами в діяльності компанії та не спроможності покрити всі потреби із власних джерел.

Таблиця 2.2. – Аналіз пасивів EVNE Developer за 2020-2023 рр., тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення 2020/2023 рр.
Зареєстрований капітал	2,00	2,00	2,00	2,00	0%
Нерозподілений прибуток	2 462,80	2 840,70	2 586,90	2 947,60	19,7%
Розрахунки з бюджетом	8,30	51,00	7,90	31,90	284%
Розрахунки зі страхування	0,00	5,90	6,50	6,10	-
Розрахунки з оплати праці	14,00	12,30	10,00	12,80	-8,6%
Інші поточні зобов'язання	2,30	204,80	793,10	568,20	24613%

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Відповідно і питома вага власного капіталу знизилась з 99% у 2020 р. в структурі пасивів до 82,6%, що в цілому вказує на більш грамотну політику компанії щодо управління фінансовими ресурсами, оскільки залучення короткострокових кредитів дає змогу зрозуміти про диверсифікацію ризиків на власні та запозичені кошти. Окрім цього, така тенденція свідчить і про можливість розширити свою діяльність, не спираючись лише на власний кошт, а навпаки розширюючи вектор фінансування.

З таблиці 2.2. ми можемо бачити, що сума зареєстрованого капіталу залишається незмінною протягом аналізованого періоду (2 тис. грн). В той же час вартість нерозподіленого прибутку виросла з 2462,80 тис. грн у 2020

р. до 2947,60 тис. грн 2023 р., тобто на 19,7% в цілому. Загалом, приходимо до висновку, що власний капітал підприємства протягом усього періоду формується практично повністю за рахунок нерозподіленого прибутку.

Відповідно, за аналізований період фіксуємо зростання вартості поточних зобов'язань, зокрема з 2020 р. по 2023 р. їх вартість зросла майже в 6 разів.

Аналізуючи динаміку зростання поточних зобов'язань, зауважимо, що за статтею розрахунки з бюджетом виросли за 2020-2023 рр. на 284% (з 8,3 тис. грн до 31,9 тис. грн), розрахунки із страхування теж зросли, однак не значно (зокрема з 5,9 тис. грн в 2021 р. до 6,1 тис. грн в 2023 р.). Скорочення вартості зобов'язань фіксуємо за статтею розрахунки з оплати праці. Так для EVNE Developer даний показник скоротився за 2020-2023 рр. на 8,6% (з 14 тис. грн до 12,8 тис. грн). Інші поточні зобов'язання становлять лівову частку поточних зобов'язань, а їх вартість за вказаний період для EVNE Developer виросла з 2,3 тис. грн до 568,20 тис. грн, тобто у більш ніж 24,5 разів.

Підбиваючи підсумок, маємо зауважити, що EVNE Developer займає помірковану позицію під час реалізації фінансової стратегії, що заключається в нарощуванні власного капіталу та здатності генерувати прибуток, незважаючи на певні коливання в структурі зобов'язань, пов'язаних із процесом поступового розвитку з огляду на кризове середовище здійснення діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє здатність компанії зараз погасити власні короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. У 2020 році для EVNE Developer показник був надзвичайно високим (7,63), оскільки на рахунках залишалось достатньо грошових коштів. Різке падіння коефіцієнту до 0,02 у 2021 році супроводжується критичним зменшенням ліквідних активів (грошових коштів) на рахунках. Протягом наступних років значення даного показника збільшувалось - до 0,10 у 2022 році та до 0,28 у 2023 році. Зважаючи на те, що нормативне значення

вказаного показника становить 0,2-0,35, зауважимо на задовільний рівень ліквідності EVNE Developer у 2023 році.

Таблиця 2.3. – Фінансовий аналіз EVNE Developer за 2020-2023 рр.

Показник	Формула розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнти абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	7,63	0,02	0,10	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	95,29	11,22	4,11	5,77
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	95,01	11,22	4,12	5,76
Коефіцієнти фінансової автономії	Власний капітал / Загальні активи	0,99	0,91	0,76	0,83
Коефіцієнт фінансового левериджу	Позикові кошти / Власний капітал	0,01	0,10	0,32	0,21
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Загальні активи	-0,16	0,12	-0,07	0,10
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	-0,16	0,13	-0,10	0,12
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	-0,06	0,05	-0,11	0,08

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Зважаючи на достатню кількість дебіторської заборгованості EVNE Developer, значення коефіцієнту швидкої ліквідності, що вказує на спроможність погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, у 2020 році був досить високим - 95,29, що виступало наслідком наявності грошових коштів та дебіторської заборгованості. Різне падіння коефіцієнту до 11,22 у 2021 році та подальше зменшення до 4,11 у 2022 році супроводжується скороченням вказаних активів компанії. Зауважимо про збільшення значення показника у 2023 році до 5,77 у 2023 році, що свідчить про часткову стабілізацію. Коефіцієнт загальної ліквідності повторює динаміку попереднього коефіцієнта та знаходиться в межах норми (значення понад 1), що вказує на здатність EVNE Developer покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії EVNE Developer, вказуючи на рівень незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, у 2020 році показник складав 0,99, що свідчило про практично повну фінансову незалежність, у 2021 році бачимо зниження показника до 0,91 та до 0,76 у 2022 році, свідчить про зростання фінансової залежності. У 2023 році показник зріс до 0,83 у 2023 році, що в цілому відповідає нормі та вказує на достатній рівень фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансового левериджу EVNE Developer характеризує сукупність позикових та власних коштів. Невисоке значення 0,01 у 2020 році змінилося зростанням до 0,10 у 2021 році та 0,32 у 2022 році, що зумовлене збільшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування. Відповідно, зважаючи на зниження показника використання кредитних коштів у 2023 році зумовило зменшення коефіцієнту до 0,21.

Рентабельність активів (ROA) демонструє ефективність використання майна підприємства. Відповідно, від'ємні значення коефіцієнту на початку періоду (-0,16 у 2020 р.) змінилися на позитивні в кінці періоду (0,10 у 2023 р.), що в цілому свідчить про здатність EVNE Developer генерувати прибуток, зважаючи на критичні умови діяльності.

Рентабельність власного капіталу (ROE), зважаючи на формулу обрахування має подібну динаміку до показника рентабельності активів, що підтверджує загальну ефективність фінансово-господарської діяльності, за умови отримання прибутку компанією.

Рентабельність продажів розкриває здатність EVNE Developer перетворювати виручку на прибуток. Зауважимо на позитивну динаміку коефіцієнта в цілому за період (0,08 у 2023 р.), що свідчить про поступове підвищення операційної ефективності, зважаючи на кризові умови здійснення своєї діяльності. Зважаючи на специфіку діяльності компанії, основним видом послуг якої є розробка програмного забезпечення та надання аутсорсингових послуг в ІТ-сфері, важливим аспектом виступає власне аналіз персоналу.

2.3. Аналіз персоналу EVNE Developer з позиції організації командної роботи в компанії

Персонал є важливим стратегічним ресурсом будь-якої ІТ-компанії, особливо в умовах надважких викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні та глобальною кризою в технологічному секторі. Дослідження персоналу EVNE Developer у період 2020-2023 років дозволяє не лише оцінити якісні та кількісні зміни його кадрового складу, але й розкрити механізми адаптації організації до екстремальних зовнішніх факторів. Комплексний аналіз руху персоналу, вікової та гендерної кадрової структури, причин плинності дає змогу оцінити наявний трудовий потенціал компанії, а відповідно сформулювати підходи щодо управління командами.

Перш за все охарактеризуємо зміну чисельності працівників EVNE Developer за 2020-2023 рр.

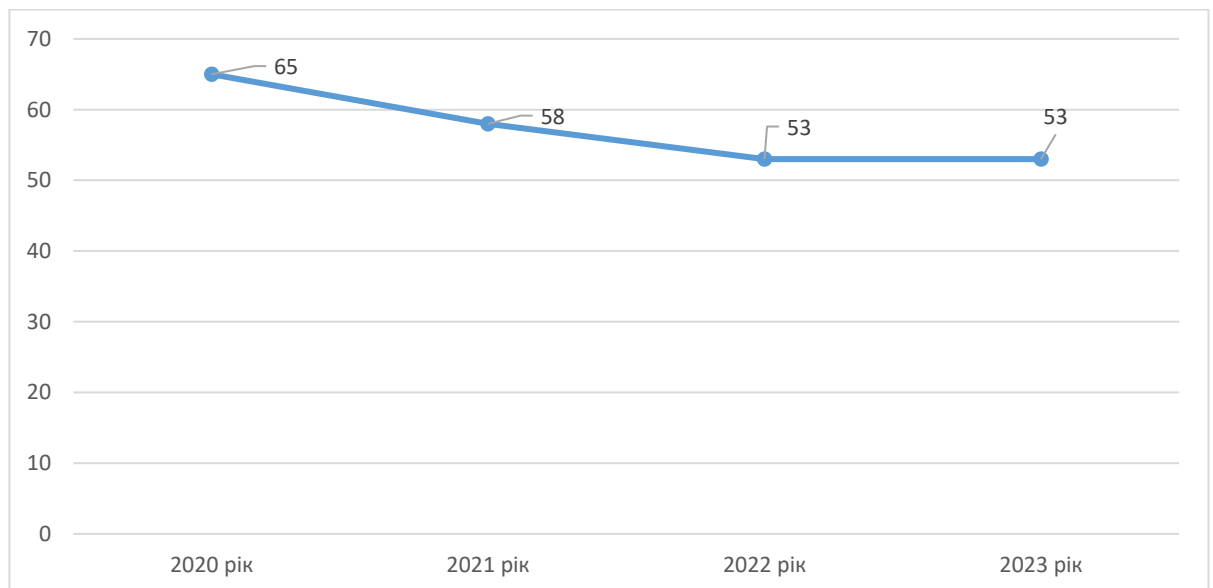


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу EVNE Developer , осіб

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Як ми бачимо, з рис. 2.4. кількість працюючих в організації зменшилось з 65 осіб в 2020 р. до 58 осіб у 2021 р. (на 10,8%), а в 2022 р., зважаючи на зменшення кількості замовлень, керівництву довелось прийняти

рішення та скоротити чисельність працівників ще на 8,6%, тож на кінець 2022 р. чисельність працівників організації становила 53 особи. В 2023 році на кінець періоду в компанії працювало 53 особи, тож загалом чисельність працівників стабілізувалась і залишилась на рівні 2022 року.

Проаналізуємо вікову структуру EVNE Developer у 2023 році для розуміння, які кадри переважають в організації (див. рис. 2.5.).

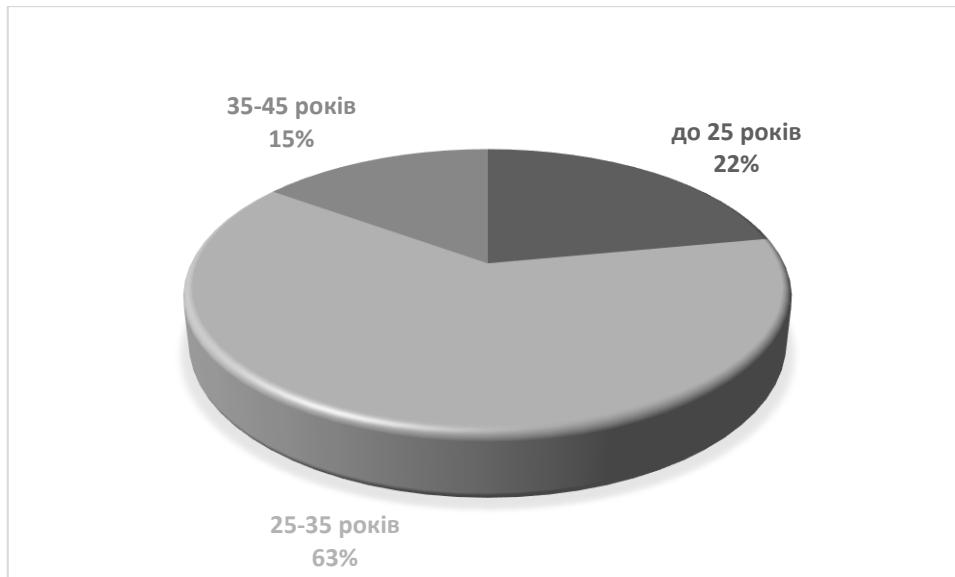


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу EVNE Developer в 2023 році

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

В компанії переважно працюють молоді працівники, зокрема, питома вага категорії персоналу віком до 25 років становить 22%, найбільше ж працівників віком від 25 до 35 років, що свідчить про наявність спеціалістів, що вже є професіоналами в своїй сфері та знаходяться на піку нарощення своєї кар'єри. Найменше в EVNE Developer працівників віком від 35 до 45 років – всього 15%, однак їх досвід в управлінській та технічній сфері дозволяє сформувати міцне підґрунтя на ринку, зважаючи на професіоналізм та виваженість у прийнятті рішень, з огляду на отриманий досвід. Зауважимо, що в EVNE Developer не працюють працівники старші за 45 років, що пов'язано із специфікою діяльності, а також тим, що керівник є

представником міленіалів та формує команду відповідно до власного бачення корпоративної культури організації.

Проаналізуємо гендерну структуру EVNE Developer (див. рис. 2.6.)

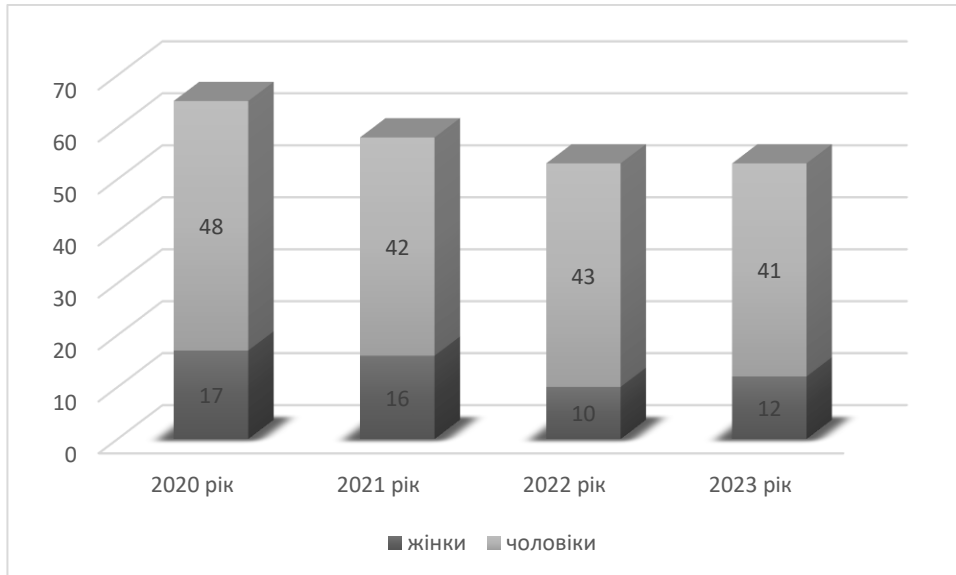


Рисунок 2.6 – Гендерна структура персоналу EVNE Developer , осіб

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Маємо зауважити на переважання в кадровій структурі EVNE Developer чоловіків. Зокрема, у 2020 році жінки склали всього 35,42% від всього штату компанії, у 2021 році – 38,1%, а починаючи з 2022 року їх питома вага скоротилась до 23,26% у 2022 р. та 29,27% у 2023 р. Таку динаміку варто пояснити превалюванням чоловіків у ІТ-секторі, а також зниженням чисельності жінок в 2022-2023 рр. через виїзд закордон, що пов'язано із безпековою ситуацією.

Наступним кроком, обрахуємо показники руху персоналу EVNE Developer за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.4.).

Відповідно, можемо спостерігати нерівномірний показник коефіцієнту плинності кадрів EVNE Developer протягом аналізованого періоду. У 2020 році її значення складало 18%, оскільки враховуючи залишкові тенденції після пандемії, прагнення знайти краще робоче місце персонал змінює місце роботи з урахуванням залучення персоналу на виконання разових робіт. У

2021 році вона зросла до 22%, а у 2022 досягла піку в 35% через вплив військових факторів (багато працівників мобілізувались або виїхали закордон). У 2023 році плинність знизилася до 15%, що свідчить про стабілізацію і зменшення кількості звільнень. Загалом тенденція плинності вказує на тимчасові кризові зміни, які були успішно подолані.

Таблиця 2.4. – Рух кардів EVNE Developer за 2020-2023 рр.

Рік	Штатна чисельність (на кінець року)	Прийнято працівників	Звільнено працівників	Плинність кадрів (%)	Прийом кадрів (%)	Оборот кадрів (%)
2020	65	10	12	18	15	33
2021	58	8	13	22	13	36
2022	53	7	20	35	13	51
2023	53	8	8	15	15	30

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Прийом кадрів протягом періоду варіювався залежно від ситуації в країні. У 2020 році показник становив 15%, демонструючи помірну активність у залученні персоналу. У 2021 та 2022 роках він знизився до 13%, що свідчить про уповільнення відкриття нових працівників через скорочення кількості замовлень. У 2023 році показник становив 15%, що свідчить про активізацію процесів поповнення штату. Загалом тенденція прийому кадрів не зважаючи на зовнішні виклики була досить активною, оскільки компанія шукає себе в нових сферах, розширюючи вплив на ринку, а відповідно потребує працівників, які б володіли необхідними навичками.

Оборот кадрів зростав у перші три роки, досягаючи найвищого значення у 2022 році (51%), що відображало турбулентність персоналу у зв'язку із воєнними діями в країні, втратою великої кількості замовлень. У 2023 році оборот кадрів знизився до 30%, що свідчить про стабілізацію внутрішніх процесів та складу персоналу через адаптацію компанії до нових вимог ринку.

Отже, досить високі показники плинності свідчать про те, що ефективність командного менеджменту EVNE Developer знижується, позаяк

відбувається постійна ротація персоналу, що зменшує спрацьованість всередині колективу, команди довше перебувають на етапі штормінгу та потребують більше часу для налагодження спільної ефективності. Окрім цього, коли працівники залишають компанію організація втрачає спеціаліста, який розумів тонкощі, пов'язані із проектами та організаційними. Нові члени організації потребують часу на адаптацію, навчання та інтеграцію в команду, що може тимчасово знизити загальну продуктивність. Крім того, часті зміни персоналу створюють ризики для стабільності робочих процесів, адже інші учасники команди змушені брати на себе додаткові обов'язки, що може призводити до перевантаження та вигорання. Зауважимо, що з точки зору командної динаміки, плинність кадрів може впливати на довіру, взаємодію та згуртованість команди. Постійні зміни заважають розвитку командного духу та створюють атмосферу невизначеності, що ускладнює налагодження ефективного обміну знаннями та співпраці між учасниками.

Отже, доходимо до висновку, що підбір кадрів в EVNE Developer варто розробити стратегії моніторингу та розвитку кадрів для ефективного управління персоналом, задля зменшення його плинності кадрів та формування міцного базису імплементації принципів командного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ EVNE DEVELOPER

3.1. Розвиток персоналу EVNE Developer як передумова вдосконалення командної роботи компанії

Досліджувана організація EVNE Developer, функціонуючи в кризових умовах економічного розвитку, в той же час зважаючи на специфіку ІТ-галузі постійно стикається із нарощенням інформації та прискоренням генерування нових знань, що в свою чергу вимагають формування новітнього підходу до HR, що впливає на організацію командної роботи. Маємо зауважити що ІТ-сфера напряму залежить від розвитку штучного інтелекту, машинного навчання які зокрема потребують посилення кібербезпеки та виходять на абсолютно новий рівень в своєму функціонуванні. Тенденції ринку праці на фоні ІТ-кризи 2022-2023 рр. призвело до того, що організації вимушені скорочувати затрати на персонал, звільняти працівників та змінювати підходи до формування колективу організації, роблячи ставки на висококваліфікованих спеціалістів, оптимізацію кадрового складу та бюджету на HR, з метою забезпечення певної стабільності на ІТ-ринку в умовах наростаючої конкуренції. Дані тенденції є актуальними і для EVNE Developer, які на початку повномасштабного вторгнення втратили левову частку клієнтури у зв'язку із відмовою працювати з країною-агресором. Тож, приходимо до висновку, що організація на сьогодні має підходити до виваженої політики управління персоналом, спрямованої на розвиток працівників, які вже влилися в колектив, адаптувались, знають одне одного та здатні сформувати ефективні команди, задля їх успішного професіонального зростання та можливостей розширення напрямків діяльності організації і закріплення її конкурентних позицій.

Аналізуючи думки вчених щодо категорії «розвиток персоналу» маємо зауважити, що існує дві точки зору щодо трактування означеної категорії: в широкому та вузькому розумінні. Зокрема, в широкому розумінні науковці під даним поняттям розуміють багатогранне комплексне явище, яке за своєю специфікою охоплює велику кількість економічних, психологічних та соціально-культурних проблем. У вузькому ж розумінні, автори «розвиток персоналу» визначають як систематичний та цілеспрямований вплив на персонал задля забезпечення умов щодо виконання ними завдань підвищеної складності та нових за змістом (див. табл. 3.1) [7, 10, 23, 29].

Таблиця 3.1 – Систематизація наукових думок щодо категорії «розвиток персоналу»

Визначення	Автори
Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей	Ткаченко А.М. Марченко К.А.
Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій професійно- кваліфікаційного просування формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу В складі розвитку персоналу знаходяться професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу	Ркульєв В А Гуткевич С.О
Професійний розвиток персоналу - сфера пов'язана з підготовкою співробітників до виконання новій функцій, зайняття нових посад розв'язання нових завдань	Збрицька Т.П. Савченко Г.О. Татаревська М.С.
Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання інтересу до змісту праці. Його мета полягає у збільшенні віддачі кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок підкріпленої і вмотивованої лояльності працівників	Гетьман О.О. Плясун А. В.
Розвиток персоналу - критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства	Сливка В.А.
Розвиток персоналу - комплексне, багатогранне поняття яке охоплює широке коло економічних соціальних психологічних та педагогічних проблем Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення	Брич В.Я. Гугул О.Я.
Управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.	Пелих А.С.

Джерело: [7, 10, 23, 29]

Зважаючи на те, що функціонування EVNE Developer відбувається в умовах швидкозмінюваного технологічного розвитку, важливим видається підтримання власного статусу, базуючись на сформованих теоретичних та практичних знаннях власних працівників. Відповідно, це ставить перед керівництвом EVNE Developer умови перманентного навчання команди працівників компанії та удосконалення методів розвитку персоналу, які наразі використовуються, зважаючи на загострення конкуренції в ІТ-сфері як на національному, так і на міжнародному ринку. Зауважимо, що власне від рівня розвитку персоналу компанії, а також його задоволеності умовами праці залежить ефективність діяльності організації, в цілому, та її прибуткові, зокрема.

Маємо зауважити, що в ІТ-сфері наразі можна виокремити усталені напрями розвитку персоналу команд, як і в інших галузях діяльності, що відображено нами на рис. 3.1.

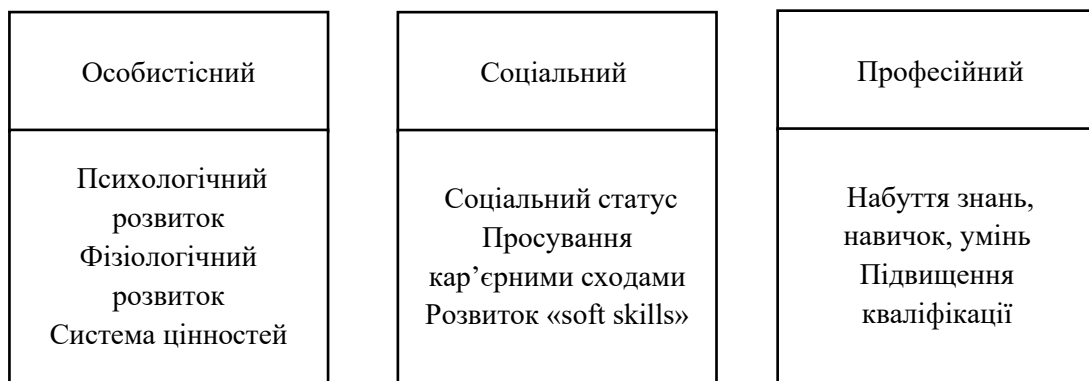


Рисунок 3.1 – Основні напрями розвитку персоналу команд EVNE Developer

Джерело: [29]

Дослідження досвіду управління командами свідчить, що HR в організації може вплинути на персонал за вказаними трьома напрямками майже однаково. Тож, приходимо до висновку, що вірно сформульована стратегія, спрямована на розвиток команд в ІТ-організації, дасть змогу надати правильну та вчасну психологічну допомогу, сприяти просуванню

кар'єрною драбиною, стимулювати фізичний розвиток індивідів, а також чинити позитивний вплив на розвиток комунікативних навичок в організації та налагоджувати командну роботу [23, 39, 50].

Особливої уваги в даному ключі заслуговує професійний розвиток, який прийнято трактувати як сферу, яка пов'язана із підготовкою працівників до здійснення ними в організації функцій нового змісту, підвищення по кар'єрній сходинці, зайняття вищих посад, розв'язання задач нового типу. Зауважимо, що в міжнародних компаніях ІТ-сфери прийнято формувати спеціалізовані відділи, які займаються суто професійним розвитком та очолюються вищим менеджментом компанії, зокрема віце-президентом, директором, що підвищує їх значення для функціонування всієї організації загалом. Про вагомість даної області розвитку працівників команд в сучасних ІТ-компаніях свідчить і те, що до особистих планів вищого менеджменту організації (від президентів до директорів національних компаній) прийнято включати виконання цілей саме в даному ключі, що впливає в кінцевому підсумку на їх винагороду [40, 52].

Відповідно, до основних методів професійного розвитку персоналу в ІТ-компаніях прийнято відносити наставництво, коучинг, а також планування кар'єри і підвищення кваліфікації, що відображено нами на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні методи професійного розвитку персоналу EVNE Developer

Джерело: [52]

Говорячи про наставництво, маємо зауважити, що це сфера розвитку персоналу в командах, яка пов'язана із застосуванням ресурсу власних працівників щодо демонстрації новим співробітникам особливостей виконання процедур та робіт в організації. Наступним етапом даного процесу іде самостійне виконання робіт, що здійснюється під контролем наставника. За умови повного занурення в роботу та виконання окресленого кола завдань працівник допускається до виконання безпосередніх робочих функцій на конкретному робочому місці вже без допомоги наставника. Тобто, одним із основних завдань наставництва в команді виступає допомога стажистам в їх професійному становленні на першому етапі роботи в команді за рахунок нарощення темпу процесу навчання, опанування основних навичок, які необхідні для виконання ІТ-завдань, сприяння розвитку можливості самостійно та якісно виконувати задачі, які передбачені посадовими інструкціями та адаптація нового члена команди до вибудованої корпоративної культури, знайомство із традиціями та правилами поведінки, які є вже ustalеними як в EVNE Developer в цілому, так і в конкретній команді [4, 7].

Коучинг виступає способом відкриття прихованих внутрішніх ресурсів організації, її персоналу та менеджменту. Наразі коучинг визнається одним із засобів нарощення конкурентних переваг в глобалізованому суспільстві. Його основним завданням, як правило виступає не надання уже підготовлених знань та сприяння формуванню необхідних навичок, як це є в наставництві, а власне стимуляція прагнення працівника до самонавчання, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку у працівника здатності самостійно вирішувати проблеми, формувати перелік альтернативних шляхів їх розв'язання в процесі діяльності команди [32].

Планування кар'єри в ІТ-сфері виступає ключовим чинником для мотивації працівника до повної віддачі на робочому місці, що в кінцевому результаті сприяє розвитку ефективності організації, оскільки розуміння, що робота в команді дає змогу вирости та зайняти більш відповідальну та

оплачувану позицію змінює на краще мотивацію працівника для діяльності. Як правило, кар'єру прийнято розглядати з точки зору вертикального переміщення по кар'єрній драбинці, що зважаючи на достатню кількість думок вчених з даного питання дає змогу прийти до висновку, досить вузького трактування даного поняття. Розвиток темпів діджиталізації зумовлюють появу новітніх технологічних засобів та інструментів, що в свою чергу формує такі передумови, за яких фахівців вузького профілю вже недостатньо для забезпечення безперебійного та цілісного функціонування механізму організації. Відповідно, більшої вагомості набувають ті працівники, які можуть бути компетентними не лише у власній, а й у суміжній сфері, що базується на так званій горизонтальній кар'єрі, міждисциплінарній, що особливо цінно в світлі формування крос-функціональних команд. Відповідно, питання планування кар'єри EVNE Developer має відбуватися не лише самим працівником, а й за безпосередньої участі керівника та HR організації для розуміння перспектив його розвитку, зважаючи на бажання самого працівника та потреби компанії [27].

Четвертим останнім методом розвитку персоналу в ІТ-компаніях є підвищення кваліфікації, тобто вдосконалення знань навичок та вмінь працівників, що зумовлені зміною та нарощенням вимог до певної професії, або ж плановим кар'єрним розвитком даного працівника для нарощення ефективності команди. Тут маємо зауважити, що підвищення кваліфікації має здійснюватися комплексно, безперервно та бути практикоорієнтованим для формування у працівника перспективних навичок в певній професії. При цьому, підвищення кваліфікації має охоплювати всіх працівників в організації [36].

Маємо зауважити, що для EVNE Developer важливіше застосовувати практику розвитку персоналу команд, оскільки логічніше та ефективніше розвивати наявних працівників, аніж займатися підбором та навчанням нових. З цієї точки зору зауважимо, що важливістю набуває і організація

сприятливих умов праці, забезпечення дозвілля працівників та надання їм можливості для професіонального зростання, з огляду на високу конкуренцію на ринку за кваліфікованих фахівців в сфері ІТ. В той же час, передумова наявності висококваліфікованого штату дає змогу сформувати позитивну репутацію на ринку та забезпечити високу дохідність організації.

Загалом, якщо вивчати вимоги працівників до умов роботи в ІТ-командах, то важливими на сьогодні є наступні:

- матеріальні стимули, що включають не тільки заробітну плату, а й наявність корпоративного соціального пакету, насамперед, медичного страхування, оплачуваної відпустки, лікарняних, можливість відвідування спортзалу, оплату понаднормової роботи, тощо;

- корпоративна атмосфера в команді та інформаційне забезпечення, що сформоване в організації;

- можливість працівників до самореалізації (насамперед, професійного розвитку, кар'єрного зростання, отримання зворотного зв'язку від менеджменту компанії та безпосереднього проєкт-менеджера);

- лояльність компанії до працівників [10].

Маємо зауважити, що серед означених вимог важливу роль обіймає формування системи мотивації працівників EVNE Developer, оскільки основною задачею ІТ-команди виступає розвиток організації. Команда, яка мотивована, більш глибоко занурюється у роботу, розуміючи важливість виконання завдань, дотримання дедлайнів та якісніше виконуючи завдання, сприяючи підвищенню результативності фірми. Відповідно, приходимо до висновку, що мотивування персоналу EVNE Developer дасть змогу зменшити плинність кадрів, утримати найкращих фахівців на місці та залучити до організації професіоналів необхідної кваліфікації.

Зокрема модель командного розвитку EVNE Developer наведено нами на рис. 3.3.

Зазначимо, що базисом в формуванні моделі розвитку команд EVNE Developer має виступати розроблення політики управління знаннями, яка в свою чергу має складатися із наступних блоків:

- формування HR-відділом внутрішніх навчальних курсів, які будуть спрямовані на навчання нових працівників, зокрема рівня Джуніор, за потрібними напрямками діяльності організації для формування можливості залучення персоналу в компанію з інших професійних напрямків за принципом «джоб світчинг»;

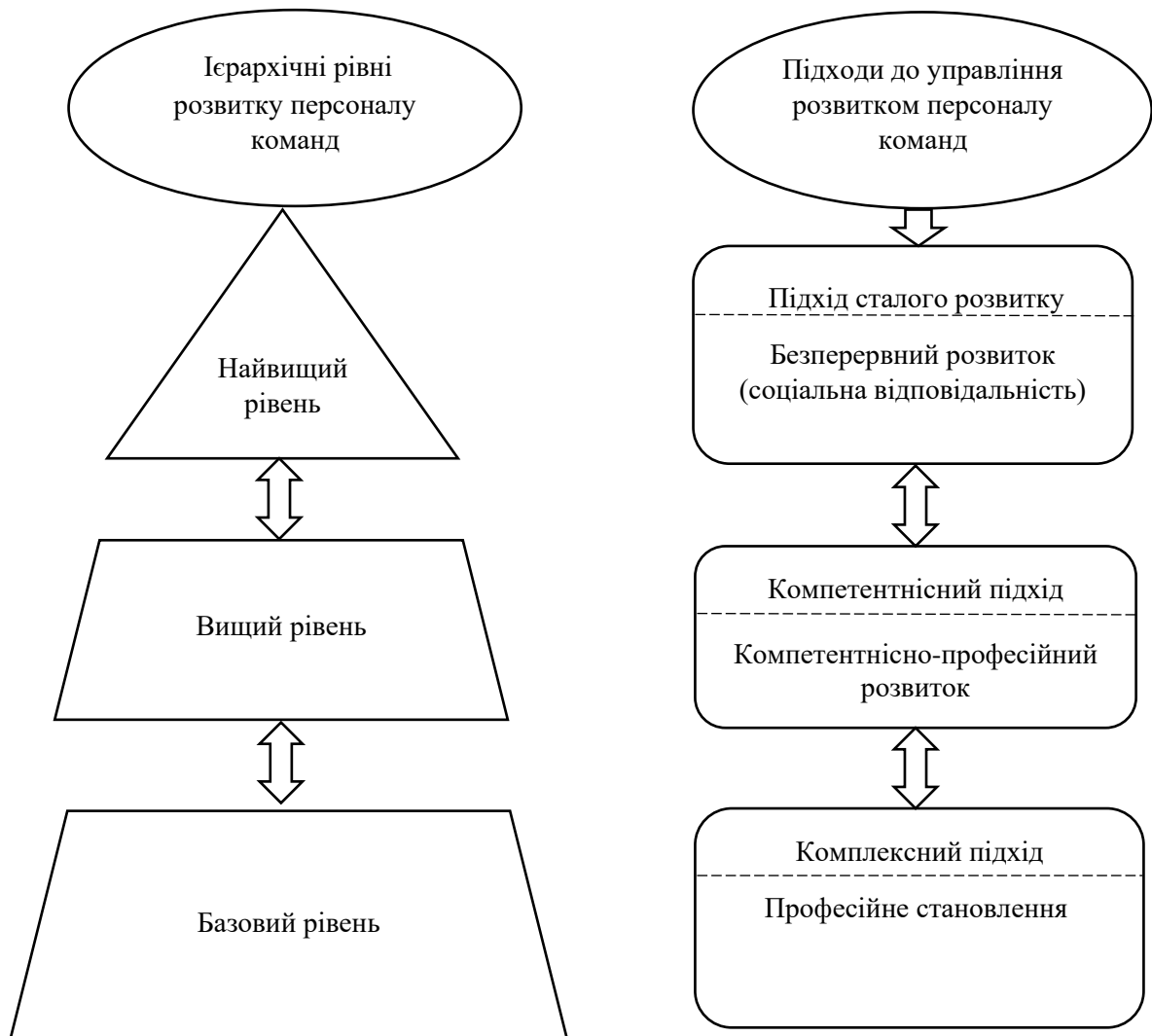


Рисунок 3.3 – Модель управління розвитком персоналу команд EVNE Developer

Джерело: складено із використанням [43]

- надання можливості стажування новачкам для подальшого працевлаштування на основі пропонування інтернам випробувального терміну та стипендії. При цьому, кандидатам на посади варто давати завдання в існуючих командах, що сприятиме їхньому професійному зростанню та кращій адаптації на новому робочому місці.

Означені навчальні тренінги повинні мати спрямованість на удосконалення наявних робочих процесів, розвиток Soft Skills у працівників та допомагати їм реально виконати КПП, які встановлюються в команді. Серед навчальних курсів варто виділити:

- обов'язкові, що пропонуються до проходження згідно із посадою або роллю, яку обіймає працівник та дають змогу якісно наростити знання для виконання безпосередніх обов'язків і будуть враховуватися під час чергового оцінювання працівника, дадуть змогу підвищити свою посаду в майбутньому;

- не обов'язкові, які дають змогу вдосконалити навички, опанувати нові інструменти, забезпечать можливість для кар'єрного та професійного зростання і враховуватимуться в подальшій кар'єрній траєкторії працівника.

Підвищувати кваліфікацію для працівників рекомендуємо за наступними способами:

- проходження навчальних курсів та тренінгів, організованих зовнішніми компаніями та платформами, що виступатимуть додатковим способом нарощення кваліфікації персоналу в області нових технологій та вже наявних. Такі курси спрямовані на розвиток Hard Skills у працівників та дозволяють їм досягти персональних цілей розвитку згідно із загальною стратегією організації;

- проведення внутрішніх тренінгів, зборів та мітингів, які дадуть змогу на основі обміну досвідом підвищити працівникам кваліфікацію в сфері діяльності компанії. Організацію таких курсів рекомендуємо проводити в вигляді коротких 30-хвилинних мітингів між працівниками, задля формування командного духу, налагодження комунікації, сприяння дружньої

атмосфери в колективі, обговорення переваг інструментів, якими користуються в компанії, сприяння підвищенню мотивації для особистісного розвитку, пізнання одне одного. Доречним також буде проведення щомісячних сесій у вигляді живих зустрічей команди для обміну презентаціями на теми, які хвилюють колектив;

- проходження курсів підвищення рівня іноземної мови для підтримання її рівня у працівників з метою розширення ринку діяльності компанії та активізації заключення контрактів з іноземними компаніями. В цьому ракурсі також доречно буде проводити Speaking Club, які наприклад організовуватимуться двічі на тиждень, що сприятиме розвитку мовних навичок та дасть змогу запланувати такі зустрічі в календарі кожного працівника компанії;

- активізація участі в професійних конференціях, які проводяться компаніями в даній сфері, спеціалістами, науковцями, а також проходження сертифікацій з метою підтвердження наявності у працівників спеціалізованих знань, рівня їх професійної кваліфікації, а також обміну досвідом. Такий формат заходів також сприяє вибудовуванню командної згуртованості, поза як дає змогу подивитися на власну професію під іншим кутом зору, почути думку колег з інших організацій, отримати зворотній зв'язок з кола питань, які турбують колектив;

- опанування загальних матеріалів для управлінців всіх рівнів, так званий People Management, що являє собою комплекс кейсів внутрішніх тренінгів, інформаційних матеріалів, що мають спрямованість на вдосконалення навичок менеджменту команд різного спрямування. Наголосимо, що в даному ключі мова йде не про розвиток професійних навичок, а власне про підвищення скілів менеджерів з питань HR: оцінки персоналу, делегування повноважень, контролю, питань найму та звільнень, тощо.

Відповідно, така політика управління процесом розвитку персоналу матиме позитивний ефект на підвищення професійного рівня

працівників EVNE Developer , що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компаній, в тому числі і на міжнародному ринку, розширення спектру її діяльності та зміцненню добробуту персоналу, в тому числі.

3.2. Впровадження аналітики великих даних для удосконалення командного менеджменту EVNE Developer

Командний менеджмент, яке за своєю природою є основоположною складовою системи менеджменту організації, має вагому роль в умовах нарощення важливості людського ресурсу у якості фактору конкурентоспроможності. Варто зауважити, що формування ефективної системи управління командами для EVNE Developer, забезпечення її компетентними фахівцями в сфері HR, використання новітніх прогресивних управлінських методів дадуть змогу не лише організувати процес формування команди, який відповідатиме всім вимогам компанії, але й дозволить сформувати ефективну систему його мотивації та розвитку. Враховуючи сферу, в якій працює компанія, варто зазначити, що процеси діджиталізації в IT-галузі впроваджуються найперше, а відповідно вимагають інноваційних рішень щодо управління персоналом. Останнім часом в світі поширюється застосування Big Data, зокрема і в сфері управління персоналом. Так, наприклад, дослідження показують, що використання великих даних превалює більш ніж в 60% HR-відділів провідних компаній світу.

Загалом, процес цифровізації менеджменту персоналу являє собою зміну операційних процесів HR за рахунок впровадження автоматизованих систем управління та застосування Big Data, що дають змогу змінити усталені практики HR та ініціювати якісні зміни персоналу.

За своєю сутністю Big Data спричинили бурхливий сплеск в розвитку інформаційних технологій в останні десятиліття та, за допомогою накопичення достатньо великих масивів даних, дають змогу чинити вплив на

різні аспекти суспільного життя. Маємо зауважити, що рішення які ґрунтуються на аналітиці будуть актуальними досить довгий період часу, оскільки ті бізнеси, які не користуються можливостями збору аналітики та її використання для власного удосконалення, програють конкурентам, що користуються цими можливостями [2, 48].

Власне сфера HR має можливість залучення спеціалізованої аналітики для процесу прийняття управлінських рішень в організації. оскільки дає змогу залучити дані щодо кандидатів під час організації процесу найму на основі використання спеціалізованого програмного забезпечення, що автоматично відсортовує джерела пошуку, знаходячи потрібні дані, зменшуючи таким чином витрати на пошук претендентів на роботу. Наприклад, в сфері пошуку людських ресурсів власне процес відшукування та наступного відбору претендентів є основоположним, що в свою чергу є найскладнішим для працівників HR. Користування базами даних, які знаходяться в загальному доступі відкривають доступ до великого обсягу даних, які можливо відсортувати для подальшого здійснення аналізу профілів кандидатів. Відповідно, оплата доступу до таких баз даних коштує дешевше, аніж оплата праці працівника, який буде здійснювати пошук резюме підходящого кандидата вручну. Автоматичне сортування анкет дає змогу зменшити кількість обробки невідповідних профілів, збільшуючи ймовірність проведення опитування серед кандидатів, які відповідають вказаним критеріям [15, 20].

Маємо зауважити, що EVNE Developer, з точки зору забезпечення загальної ефективності діяльності застосування Big Data в сфері HR, не має обмежуватися лише організацією процесу пошуку кандидатів. Ми пропонуємо застосовувати Big Data в HR EVNE Developer заради формування стратегічної системи взаємозв'язку між ефективністю діяльності компанії та її людським капіталом, розуміння того, що людський ресурс є ключовим, і за рахунок нарощення його потенціалу, зокрема навичок та знань, можливо досягти конкурентних переваг та підвищити загальну

результативність діяльності організації, що сприятиме зменшенню плинності кадрів в організації [18].

Окрім цього, варто зауважити, що впровадження аналітики великих даних у командний менеджмент EVNE Developer дозволить отримати глибше розуміння поведінки, продуктивності та взаємодії працівників. Завдяки аналізу даних можна виявити закономірності, що впливають на ефективність роботи команд, і вчасно реагувати на можливі проблеми. Інструменти аналітики допомагають вимірювати і ключові показники, такі як продуктивність, тривалість виконання завдань чи рівень взаємодії в команді, що створює можливості для оптимізації процесів і покращення розподілу ресурсів. На додачу аналіз Big Data сприяє прогнозуванню потенційних ризиків, наприклад, вигорання працівників чи збільшення плинності кадрів, дозволяючи керівникам діяти на випередження. Дані, отримані з різних джерел, таких як звіти про роботу, комунікаційні платформи чи відгуки співробітників, допоможуть менеджерам EVNE Developer краще розуміти емоційний стан і мотивацію команди. Це сприятиме персоналізації підходів до управління, врахуванню індивідуальних потреб і створенню більш комфортного робочого середовища [20].

Варто зауважити, що аналітика великих даних сприяє автоматизації рутинних управлінських процесів, дозволяючи лідерам зосереджуватися на стратегічних аспектах розвитку команди, підтримує прийняття обґрунтованих рішень на основі фактів, а не інтуїції, що покращує якість менеджменту та підвищує довіру серед співробітників.

Відповідно, аналізуючи тенденції розвитку Big Data зауважимо, що найбільш поширеним його застосуванням є використання даної технології в процесі прийняття управлінських рішень, моделювання, прогнозування та візуалізації задля вибору ефективних альтернатив покращення менеджменту ризиків, підвищення дохідності та забезпечення розвитку нових продуктів.

Спираючись на означене, виокремимо перспективні напрями застосування Big Data для досліджуваної організації EVNE Developer :

- оптимізація робочих процесів в ІТ-командах та забезпечення формування зручних графіків роботи;
- проведення процедур рекрутингу, в тому числі і для відшукування талантів;
- вимірювання ефективності та продуктивності трудової діяльності;
- прогнозування трудової поведінки працівників різних соціальних та професійних груп;
- удосконалення мотиваційних програм на основі формування вдалого набору пільг та компенсацій, що забезпечують підвищення якості ІТ-продукції, поліпшать обслуговування споживачів;
- управління процесами звільнень, а також планування плинності персоналу;
- організація упорядкованої системи навчання і розвитку працівників за рахунок визначення підходящих навчальних програм, з огляду на потребу нарощення продуктивності праці, опанування новітніх технологій;
- кластеризація персоналу;
- проведення аналізу внутрішньої комунікаційної системи.

На сьогодні HR-менеджер EVNE Developer повинен володіти ґрунтовними знаннями стосовно вибраної бізнес-моделі та ключової орієнтації компанії на забезпечення конкурентних переваг, має розуміти основні виробничі процеси, системи, а також людський потенціал, який дає змогу забезпечити ефективне втілення цих можливостей. Наприклад, до компетенції HR, за умови застосування технологій Big Data, варто віднести демонстрацію, впровадження даних технологій в діяльність організації.

При впровадженні Big Data в EVNE Developer варто розуміти, що використання даної технології варто проводити із розумінням того, як вона працює, навіть якщо власна обробка даних буде здійснюватися на замовлення. Зважаючи на комплексність аналітики персоналу, продуктивність праці кожного працівника буде узагальнюватися не лише в звітах з HR, а й в таких сферах як обслуговування клієнтів, безпосередне

втілення проєктів, маркетинговий аналіз. Маємо зауважити, що оскільки на сьогодні існує велика кількість джерел отримання Big Data HR та керівництво EVNE Developer повинні ґрунтовно підійти до вибору ключових джерел, поза як це виступатиме основою майбутньої конкурентоспроможності [28].

Варто приділити увагу і процесу практичного впровадження великих даних процес HR, що повинно базуватися на політиці нарощення довіри та зацікавленості з боку персоналу до власне впровадження системи Big Data. Здійснити це можливо, насамперед, за рахунок підвищення довіри менеджерів з командами, за рахунок налагодження співпраці в конкретних проблемних місцях, демонструючи те як Big Data допоможе в вирішенні певної проблеми. Наприклад, якщо HR бачить, що в певній команді є велика частина помилок, відмов або клієнти незадоволені співпрацею з даними працівниками, він може запропонувати допомогти у вирішенні даної проблеми. Варто зауважити, що працівники виступають теж ключовими стейкхолдерами, оскільки безпосередньо є джерелом формування великих даних. В цьому ключі підкреслимо, що деякі працівники свідомо можуть спотворювати або ж саботувати збір необхідних даних з низки причин, зокрема сприймаючи їх як вторгнення в приватне життя. В цьому випадку важливо пояснювати, що збір аналітики є важливим та актуальним в сфері HR, для реалізації стратегії компанії, управляючи опором змінами всіма доступними засобами. Варто з розумінням поставитися до працівників, наголошуючи на тому, що аналітичні процеси дадуть змогу суттєво покращити їхні індивідуальні показники ефективності, що позитивно вплине як на отримання працівниками компенсації та премій, так і в кінцевому підсумку дасть змогу підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок удосконалення персональних навичок працівників [51].

Призначенням аналітики є можливість для працівників краще зрозуміти унікальність та вагомість свого внеску в спільну діяльність, а також допомогти працівникам розвинути наявні вміння та знання задля

забезпечення добробуту організації. В той же час, зовнішні стейкхолдери також можуть чинити вагомий вплив щодо питань впровадження Big Data в процеси HR з огляду на потребу оновлення вимог до працівників, відповідно до побажань клієнтів, а також зважаючи на отримані скарги HR-відділ має відреагувати на роботу працівників, виходячи із змісту побажань [18].

Зауважимо, що основою використання Big Data в HR є концепція машинного навчання, що передбачає обробку даних задля встановлення зв'язку між конкретними змінами, маючи на меті формування прогнозів розвитку певних подій. Зважаючи на потребу інформаційних систем отримувати релевантну та репрезентативну інформацію, у разі її відсутності можуть виникати похибки, зважаючи на те, наскільки прийняті до обробки дані є достовірними та заповнені працівниками за принципом чесності. В табл. 3.2. узагальнимо основні переваги та недоліки основних джерел інформації Big Data в HR.

Таблиця 3.1 – Основні переваги та недоліки основних джерел BigData в HR EVNE Developer

Джерела даних	Переваги	Недоліки
Традиційні дані про персонал	Легко доступні	Можуть не надати необхідної інформації, формалізований характер інформації
Дані про виробництво	Надають точну оцінку фактичного випуску продукції та виробітку працівників	Організаційні компоненти можуть не надавати HR доступу до інформації
Соціальні засоби комунікації	Широко доступні, охоплюють велику кількість користувачів	На даний момент не достатньо використовується HR або для внутрішніх оцінок
Відеоаналітика	Можна визначити поведінку "в природі"	Недостатньо функціональний ресурс
Дані датчика продукту	Може точно визначити фактичний результат працівників та оцінку якості	Інфраструктура ще не повністю доступна для використання в менеджменті персоналу

Джерело: складено автором на основі [2, 18]

Окрім цього, актуальним під час запровадження процесу використання Big Data в HR є потреба врахувати етичні та правові тонкощі даного процесу, зважаючи на дотримання міжнародного та українського законодавства щодо захисту та використання інформації, надання доступу до даних. В даному ключі зауважимо, що підприємство для початку має отримати згоду від своїх працівників, використовувати аналітичні дані для процесу управління персоналом, чому сприятиме налагодження комунікації із працівниками з наступних питань: для чого і як будуть збиратися дані, чи будуть вони захищені належним чином?

На рис. 3.4. наведемо алгоритм впровадження системи аналітики Big Data в HR EVNE Developer.



Рисунок 3.4 – Послідовність застосування Big Data в командному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [18]

Маємо зауважити, що в даному процесі велику роль відіграє отримання прозорих даних та відкрита система управління персоналом.

Отже, приходимо до висновку, що з огляду на те, що аналітика Big Data, маючи значний потенціал для розв'язання стратегічних проблем в сфері HR є важливою для розвитку організації EVNE Developer . Насамперед, вивчаючи аналітику Big Data в сфері менеджменту персоналу можна виявити перспективних працівників – «зірок», які дадуть змогу забезпечити компанії поштовх до впровадження інноваційних рішень та призвести до нарощення конкурентних переваг. В свою чергу, збереження таких працівників в організації вимагає від компанії особливої поведінки, мотивації, базуючись на прогнозі поведінки «зірок», яка була б перспективною для наслідування рештою працівників. В той же час, використання Big Data в такій сфері як підготовка кадрів, управління професійним розвитком працівників, налагодження взаємодії з менеджментом, прогнозування перспективного розвитку кар'єрного шляху, можуть сприяти вибору найкращої альтернативи, яка забезпечує в перспективі загальну продуктивність праці. Ще одним перспективним способом застосування аналітики Big Data в сфері менеджменту персоналу виступає формування успішної кар'єри, а також професійного навчання для молодих працівників, базуючись на накопичених даних щодо успіху професіоналів в цій сфері.

Відповідно, впровадження механізмів Big Data в діяльність EVNE Developer формує передумови для нарощення ефективності HR компанії, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує час на їх прийняття, полегшує виконання HR-функцій, дає змогу встановити та контролювати зв'язок між розвитком працівників та успіхом організації.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи нами було отримано ряд узагальнень та висновків. Серед них варто виділити наступні.

На визначення нових підходів до діяльності компаній впливають стандарти соціально відповідального бізнесу в контексті розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки. Управління ІТ-персоналом складне за змістом та потребує врахування великого числа факторів впливу. До підбору персоналу для виконання ІТ-проектів доцільно використовувати існуючі інформаційні системи, широко представлені на ринку програмного забезпечення, відповідно до власного розуміння доцільності, потреб чи фінансових можливостей організації.

Від здатності керівника ІТ-проекту безпосередньо залежить ефективне управління персоналом, тобто грамотне керування досвідом, знаннями персоналу, недопущення конфліктів у команді, формування націленості на кінцевий результат, якісне, вчасне, змістовне, суспільно-корисне виконання ІТ-проекту.

Формування команд ґрунтується на підборі учасників, здатних ефективно співпрацювати для досягнення спільних цілей. Цей процес враховує баланс технічних компетенцій, міжособистісних навичок та загальної сумісності. Важливим є створення структури, в якій кожен учасник розуміє свою роль, відповідальність та взаємозв'язки в рамках команди. На етапі формування враховуються цінності організації, стиль управління та специфіка завдань, які має виконувати команда. Керівник або фасилітатор має прагнути забезпечити умови для відкритої комунікації, довіри та взаємопідтримки. Також важливим є визначення загальних цілей, критеріїв успіху та механізмів оцінювання прогресу.

В цьому ключі, ефективні підходи командного менеджменту передбачають залучення учасників до обговорення та планування процесів, що сприяє їхній зацікавленості та відповідальності. Крім того, значну увагу

приділяють адаптації нових членів команди, допомагаючи їм інтегруватися в існуючу динаміку. Таким чином, формування команди стає не лише технічним процесом, а й культурним аспектом, що забезпечує її довготривалу стабільність і продуктивність.

Аналіз діяльності EVNE Developer дозволив виявити, що на сьогодні компанія успішно працює на ринку ІТ, сформувавши репутацію надійного партнера. Маємо зауважити, що аналіз діяльності організації показав, що зважаючи на кризові умови діяльності, спричинені як війною, так і загальною рецесією на ринку ІТ, показники господарської діяльності компанії дещо знизились, зокрема через виходу з ринку країни агресора та швидкої переорієнтації на європейських клієнтів. Тож, дана ситуація, а також вплив зовнішніх чинників спровокували відтік кадрів з організації, що в свою чергу вплинуло на успішність командного менеджменту в цілому. Зауважмо, що для EVNE Developer важливо сформувати цілісну систему утримання кадрів в організації, яку можливо здійснили лише за рахунок вивчення причин плінності та їх превентивного попередження, а також запровадження системи розвитку персоналу, що сприятиме зміцненню корпоративного духу та утриманню працівників в колективі.

Професійний розвиток членів команди ІТ-проєкту має ключове значення для успішної реалізації проєктів та збереження конкурентоспроможності в галузі. Постійне вдосконалення знань і навичок сприяє впровадженню інновацій, покращує якість продукту і дозволяє команді швидше адаптуватися до змін. Окрім технічних компетенцій, розвиток «м'яких» навичок покращує комунікацію, підвищує ефективність командної роботи і створює сприятливе робоче середовище. Інвестування в навчання та професійний ріст також сприяє утриманню талановитих фахівців і підвищує їхню мотивацію, що позитивно впливає на результати роботи та довгострокову стабільність команди. Тож, однією із пропозицій щодо покращення діяльності управління командами є застосування програми щодо розвитку персоналу EVNE Developer, оскільки, що в умовах стрімкої

трансформації ринку праці та зростання конкуренції в ІТ-сфері надзвичайно важливо приділяти увагу постійному професійному розвитку працівників задля збереження ядра працівників. Формування системи безперервного навчання, яка враховує не лише сучасні вимоги галузі, але й індивідуальні потреби співробітників, є ключовим аспектом ефективного управління командами. У результаті впровадження інноваційних HR-практик, зокрема коучингу, наставництва та підвищення кваліфікації, організація зможе досягти як покращення внутрішнього клімату в колективі, так і значного підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження Big Data у діяльність EVNE Developers сприятиме значному покращенню командного менеджменту завдяки отриманню детальної інформації про робочі процеси, поведінку команди та ключові показники ефективності. Аналітика великих даних дозволить автоматизувати збір, обробку та аналіз інформації, що забезпечить точніше прийняття рішень і підвищить прозорість управлінських процесів. Окрім цього, з'явиться можливість прогнозувати потенційні проблеми, такі як перевантаження, конфлікти чи зниження мотивації працівників. Це дозволить керівникам вчасно реагувати та впроваджувати відповідні зміни, знижуючи ризики для стабільності роботи команди. Big Data сприятиме кращому розумінню індивідуальних потреб співробітників, що дозволить створити більш персоналізовані умови роботи та мотиваційні програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Балабанов О.С. Аналітика великих даних: принципи, напрямки і задачі (огляд). *Проблеми програмування*. 2019. №2. С.47-68
3. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 72-82.
5. Бурлака О. С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 151 -159.
6. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018, 223 с.
7. Волков О. О., Краснокутська Н. С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 310-319.
8. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287-292.
9. Гаврилюк О., Божидарнік Т. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 27-30.
10. Галайда Т. О., Кривошей Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 78-84.
11. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 76–79.

12. Гладка М. В., Кучанський О. Ю., Лісневський Р. В. Формування команди IT-проєкту на основі компетентнісних характеристик. *Сучасні інформаційні технології*. 2023. № 1. С. 88-97
13. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35
14. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С.13-18.
15. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С.175-182.
16. Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. Сутність команди проєкту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, 2019 (2). С. 67–80.
17. Журан О. А. Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в IT-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. № 30. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>
18. Заярнюк О., Сторожук, О., Сокурєнко О. Організація IT-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>
19. Казановський А. А. Методи стимулювання персоналу компанії шляхом преміювання за допомогою колегіального рішення співробітників. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_10

20. Кобець Д. HR-Аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330(3), С.184-189.
21. Коваль М. І., Бензарь А. С. До концептуальних засад сутності і змісту поняття "управління персоналом". *Облік і фінанси*. 2018. № 1. С. 143-147.
22. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*, 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
23. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_53
24. Корольов Д.С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. С. 33-38
25. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с
26. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні: [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. Ч. 1. 218 с.
27. Михальченко І. Г., Кривак А. В. Підвищення продуктивності праці в міжнародних ІТ-компаніях у концепції маркетингу персоналу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 4. С. 58-63.

28. Могильна Л. Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. №7 (07), С. 104-110.
29. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>.
30. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
31. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 117–120.
32. Остряніна С. В., Пухай О. А., Вірченко В. А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_61
33. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71
34. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проєкту. *Економіка та суспільство*, 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
35. Петюх В. М., Кравчук О. І. Управління командами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 512 с.
36. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67.

37. Реун Г., Мерінова Н. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України. *Молодий вчений*, 2020. №3 (79), С. 253-257.
38. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
39. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр.* Вип. 29. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С. 109–114.
40. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_20
41. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.
42. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Використання принципів Agile-менеджменту при експертизі проєктів та управлінні ефективними командами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 297–304.
43. Ткаченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
44. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії "Softserve"). *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2024. № 32. С. 54-60.
45. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

46. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. - 417 с.
47. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / [Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська] ; за заг. ред. М.С. Татаревської. О.: Атлант, 2013. 427 с.
48. Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Review of transport economics and management*. 2022. No7(23). С. 215-222.
49. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>
50. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47-52.
51. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. No1(41). С. 20-26.URL:
52. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437–444.
53. Шпортко Г.Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.

ДОДАТКИ