

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛЕНИМИ
КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Назар ДОРОШИН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Назар ДОРОШИН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Світлана ЛЕГОМІНОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дорошина Назара Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Сучасні методи управління розподіленими командами на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розподіленими командами на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз управління командами у ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ».

Розділ 3. Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	27.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	28.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	18.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	06.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	24.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	24.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Назар ДОРОШИН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 97 стор., 11 рис., 5 табл., 96 джерел.

Мета роботи – систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення методів управління розподіленими командами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві.

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління розподіленими командами на підприємстві, а саме: визначено сутність поняття розподілені команди, основні принципи управління ними, систематизовано теоретичні дані щодо сучасних методів та інструментів управління розподіленими командами на підприємстві.

У другому розділі виконано аналіз управління командами у ТОВ «Мережа Ланет»: надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мережа Ланет», та його персоналу, проведено оцінку організації віддаленої роботи персоналу ТОВ «Мережа Ланет».

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві: обґрунтовано основні напрямки удосконалення організації віддаленої роботи персоналу підприємства, запропоновано алгоритм впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РОЗПОДІЛЕНІ КОМАНДИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВІДДАЛЕНА РОБОТА, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ABSTRACT

Text part of the master's qualification study: 97 pages, 11 pictures, 5 table, 96 sources.

The purpose of the study – to systematize theoretical and practical foundations and identify key directions for improving methods of managing distributed teams in an enterprise.

Object of the research – the process of personnel management in an enterprise.

Subject of the research – theoretical and practical aspects, as well as ways to improve modern methods of managing distributed teams in an enterprise.

Summary of the study:

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of managing distributed teams in an enterprise, specifically: the essence of the concept of distributed teams is defined, the main principles of managing them are identified, and theoretical data on modern methods and tools for managing distributed teams in an enterprise are systematized.

The second chapter analyzes the management of teams at LLC "Merezha Lanet": an organizational and economic characterization of LLC "Merezha Lanet" and its personnel is provided, and the organization of remote work for the personnel of LLC "Merezha Lanet" is evaluated.

The third chapter provides recommendations for improving the implementation of modern methods of managing distributed teams in an enterprise: the main directions for improving the organization of remote work for enterprise personnel are substantiated, and an algorithm for implementing modern methods of managing distributed teams in an enterprise is proposed.

KEYWORDS: DISTRIBUTED TEAMS, PERSONNEL MANAGEMENT, REMOTE WORK, MANAGEMENT METHODS, ENTERPRISE MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Поняття та характеристики розподілених команд на підприємстві	10
1.2. Принципи управління розподіленими командами на підприємстві	17
1.3. Сучасні методи та інструменти управління розподіленими командами на підприємстві	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мережа Ланет»	42
2.2. Характеристика персоналу ТОВ «Мережа Ланет»	56
2.2. Організація віддаленої роботи у ТОВ «Мережа Ланет»	59
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	
РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	63
3.1. Основні напрямки удосконалення організації віддаленої роботи на підприємстві	63
3.2. Алгоритм впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві	78
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність проблематики управління розподіленими командами на підприємстві зумовлена значними змінами у структурі та організації праці, які стали особливо помітними в умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та зовнішніх кризових чинників, таких як пандемія COVID-19 та військові конфлікти.

В умовах нестабільності, спричиненої зовнішніми факторами, такими як війна, підприємства стикаються з необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів, що робить розподілені команди критично важливими для стійкості та розвитку організації.

Розподілені команди стали невід'ємною частиною сучасних підприємств, адже вони дозволяють залучати найкращих фахівців незалежно від їхнього місцезнаходження, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Управління такими командами потребує нових підходів, зокрема адаптації існуючих методів і впровадження інноваційних інструментів для забезпечення ефективної комунікації, мотивації персоналу та підтримки корпоративної культури.

Таким чином, дослідження сучасних методів управління розподіленими командами сприяє вдосконаленню управлінських практик, підвищенню ефективності роботи підприємств та їхньої здатності адаптуватися до викликів сучасного світу.

Проблеми управління розподіленими командами стоять у центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких: Форсгрєн Н., Хамбл Дж., Кім Г., Ламерсдорф, Сіман Фільо М., Пін'єйро П. Р., Перейра Л., Аслам В., Іджаз Ф., Осауленко І., Афонін А. О., Глибовець А. М., Бобко О., Васьків Р. І., Веретеннікова Н. та ін.

Однак, незважаючи на численні дослідження, актуальним залишається забезпечення високого рівня взаємодії, мотивації та продуктивності в умовах

географічної розподіленості, культурних відмінностей та використання цифрових технологій. Необхідність подальших досліджень зумовлена швидкими змінами у бізнес-середовищі, зростанням важливості гнучких методів управління та потребою адаптації до нових викликів, таких як кризи, цифровізація та глобалізація.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення методів управління розподіленими командами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність поняття розподілені команди та надати їх характеристику;
- визначити основні принципи управління розподіленими командами на підприємстві;
- систематизувати теоретичні дані щодо сучасних методів та інструментів управління розподіленими командами на підприємстві;
- провести організаційно-економічний аналіз телекомунікаційного підприємства ТОВ «Мережа Ланет»;
- охарактеризувати персонал ТОВ «Мережа Ланет»;
- оцінити організацію віддаленої роботи персоналу ТОВ «Мережа Ланет»;
- обґрунтувати основні напрямки удосконалення організації віддаленої роботи персоналу підприємства;
- розробити алгоритм впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертації та автореферати дисертацій,

монографії, публікації у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформація та матеріалах звітності ТОВ «Мережа Ланет».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства ТОВ «Мережа Ланет» та інших телекомунікаційних підприємств.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та характеристики розподілених команд на підприємстві

Віддалена робота — це форма організації праці, коли працівники виконують свої обов'язки поза традиційним офісним середовищем, використовуючи сучасні інформаційні та комунікаційні технології для забезпечення зв'язку та виконання завдань. Віддалена робота дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки світу, що дає їм можливість керувати своїм часом і робочим середовищем, а також знижує потребу в фізичній присутності в офісі.

Віддалена робота має різні форми, зокрема повністю віддалену роботу, де працівник працює з дому або з іншої локації, або гібридну модель, коли співробітники працюють частину часу в офісі, а частину — віддалено. Така організація праці дозволяє компаніям зберігати гнучкість, знижувати витрати на офісні приміщення та залучати таланти з різних регіонів і країн.[36]

З розвитком технологій, особливо після 2000-х років, віддалена робота почала набирати популярності. Однак її широке впровадження стало можливим лише завдяки розвитку таких інструментів, як відеоконференції, хмарні сервіси, програми для спільної роботи та платформи для управління проектами. Водночас віддалена робота створює нові виклики для підприємств, зокрема в аспектах комунікації, мотивації, управління продуктивністю та підтримки корпоративної культури.

Управління віддаленою роботою стало предметом численних досліджень у науковій літературі, особливо в контексті змін, які відбуваються в організаційній структурі та управлінських практиках підприємств. Різні

вчені та дослідники зосереджувалися на питаннях ефективності, комунікації, мотивації та технологічних рішень, які підтримують віддалену роботу.

Управління віддаленою роботою є складним і багатогранним процесом, який вимагає адаптації традиційних управлінських підходів до нових умов. Вчені, які займалися вивченням цього питання, підкреслюють важливість використання технологій для забезпечення ефективної комунікації та управління, розвитку корпоративної культури, а також створення гнучких та адаптивних управлінських стратегій. Зростання популярності віддаленої роботи, зокрема в умовах глобалізації та цифровізації, продовжує ставити нові виклики для досліджень і практики управління підприємствами.

Розподілені команди на підприємстві — це групи працівників, які працюють разом над досягненням спільних цілей, але знаходяться в різних географічних локаціях. Така організація роботи стає можливим завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які дозволяють забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між членами команди, незалежно від їх фізичної відстані. [28]

Розподілені команди можуть бути сформовані за різними принципами: за часовими зонами, за функціональними напрямками, або ж за проектами. Вони можуть складатися з працівників, які знаходяться в різних містах або навіть країнах, що дає можливість залучати найкращі таланти з усього світу. Такі команди можуть бути як постійними, так і тимчасовими, залежно від потреб підприємства.

Актуальність теми управління розподіленими командами на підприємствах зростає в умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій. Сучасний бізнес дедалі частіше стикається з необхідністю працювати в умовах, коли традиційні моделі організації праці, що передбачають фізичну присутність працівників в одному офісі, вже не є оптимальними. Глобалізація ринків і швидкий розвиток технологій дозволяють компаніям не обмежувати свій вибір кадрів лише місцевими ресурсами, а також знижувати витрати на утримання офісів і забезпечення робочих місць.

У той же час, управління розподіленими командами має свої виклики. Підприємства повинні вирішувати питання ефективної комунікації, координації робочих процесів, мотивації працівників, а також забезпечення продуктивності та високої якості виконуваних завдань, незважаючи на відсутність фізичної присутності членів команди. Тому дослідження сучасних методів управління розподіленими командами є надзвичайно важливим для успішного функціонування організацій у сучасних умовах.

Крім того, з розвитком нових технологій, таких як хмарні сервіси, відеоконференції, інструменти для спільної роботи, з'являються нові можливості для оптимізації управління такими командами. Це дозволяє не тільки знижувати витрати, але й підвищувати гнучкість організації, дозволяючи швидше реагувати на зміни ринку та запити клієнтів.

Таким чином, тема управління розподіленими командами є надзвичайно актуальною для сучасних підприємств, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до змінюваного середовища і максимально ефективно використовувати ресурси в умовах глобалізації та технологічних інновацій.

Еволюція поняття розподіленої команди відображає зміни в організації праці, розвиток технологій та адаптацію підприємств до глобалізації та цифрових трансформацій. З часом поняття розподіленої команди зазнавало значних змін, оскільки нові технології та бізнес-моделі дозволяли підприємствам створювати все більш ефективні та гнучкі структури для досягнення своїх цілей. Розглянемо ключові етапи цієї еволюції. [41]

1. Початкові етапи: Традиційні команди з віддаленими працівниками (1980-1990-ті роки)

На початку 1980-х років, коли концепція розподілених команд тільки почала з'являтися, основними інструментами для віддаленої роботи були телефон, факс та пошта. Більшість підприємств використовували ці інструменти для організації роботи з окремими віддаленими працівниками, які виконували певні завдання без постійної присутності в офісі. Однак ці

команди часто не мали чіткої структури і працювали на обмеженому рівні співпраці.

2. Розвиток інформаційних технологій: Поява перших розподілених команд (1990-2000-ні роки)

З кінця 1990-х років, із розвитком Інтернету та електронної пошти, з'являються нові можливості для організації віддаленої роботи. Технології дозволили підприємствам створювати команди, члени яких могли працювати з різних локацій, але при цьому ефективно взаємодіяти через електронну пошту, чати та перші платформи для відеоконференцій. В цей час розподілені команди почали з'являтися в ІТ-секторі, де спеціалісти з різних країн могли спільно працювати над проектами, використовуючи інструменти для спільної роботи, такі як SharePoint або інші базові системи управління проектами.

3. Глобалізація та інтеграція нових технологій (2000-2010-ті роки)

У 2000-х роках глобалізація і швидкий розвиток технологій сприяли тому, що підприємства почали активно використовувати розподілені команди не тільки для виконання конкретних завдань, але й для стратегічного управління проектами. В цей час з'являються більш складні та інтегровані платформи для спільної роботи, такі як Google Docs, Skype, Slack, Trello, які дозволяють командам з різних куточків світу працювати над спільними проектами в реальному часі.

Розподілені команди починають формуватися на постійній основі, а не тільки для окремих завдань. Багато компаній, зокрема в технологічному секторі, створюють команди, що складаються з фахівців з різних країн, що дозволяє їм використовувати різноманітні таланти та оптимізувати витрати. В цей період також зростає популярність методологій гнучкого управління проектами, таких як Agile та Scrum, які дуже добре підходять для роботи в розподілених командах. [20]

4. Цифрова трансформація та нові можливості для віддаленої роботи (2010-2020-ті роки)

У 2010-х роках, завдяки розвитку хмарних технологій та інструментів для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), розподілені команди стають звичним явищем не тільки для технологічних компаній, а й для підприємств у різних галузях. Більше компаній починають впроваджувати віддалену роботу як основну форму організації праці.

Цей період характеризується активним використанням автоматизованих систем для моніторингу продуктивності та управління проектами, що дозволяє компаніям ефективно керувати великими розподіленими командами. Зростає популярність таких моделей роботи, як «гібридний» або «повністю віддалений» формат, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки світу, маючи доступ до необхідних ресурсів через Інтернет.

5. Пандемія COVID-19 та нова ера віддаленої роботи (2020-2024 роки)

Пандемія COVID-19 стала важливим каталізатором для розвитку розподілених команд. Внаслідок обмежень на фізичну присутність працівників в офісах, більшість підприємств змушені були перейти на віддалену роботу. Це стало ще однією віхою в еволюції розподілених команд, коли підприємства змогли оцінити всі переваги та виклики такого формату роботи.

В результаті пандемії багато компаній почали впроваджувати нові технології для підтримки віддалених команд, удосконалюючи системи відеоконференцій, чати та інструменти для управління проектами. Водночас з'явилися нові виклики, пов'язані з підтримкою корпоративної культури, мотивацією працівників та управлінням продуктивністю в умовах повної віддаленості. [19]

6. Майбутнє розподілених команд: Інновації та інтеграція нових технологій (2024 і далі)

В найближчому майбутньому розподілені команди будуть продовжувати еволюціонувати, оскільки технології, такі як штучний інтелект, автоматизація процесів, віртуальна реальність та доповнена реальність, будуть ставати все більш доступними для широкого використання. Ці інновації

дозволять ще більше покращити комунікацію та співпрацю між членами команд, зменшити бар'єри, пов'язані з відстанню та часовими зонами, а також зробити роботу більш інтерактивною та ефективною.

Таким чином, еволюція поняття розподіленої команди відображає загальні тенденції розвитку бізнесу та технологій. Від перших експериментів з віддаленою роботою до створення складних і глобальних команд, що використовують новітні технології, розподілені команди стали важливою частиною сучасного підприємництва.

Війна в Україні, яка розпочалася в 2022 році, мала значний вплив на багато аспектів життя, включаючи організацію праці в бізнесах, зокрема на формування та розвиток розподілених команд. Цей конфлікт став каталізатором для численних змін у тому, як підприємства організовують робочі процеси, як адаптуються до нових умов і як використовують сучасні технології для забезпечення безперервності бізнесу. Розглянемо основні аспекти впливу війни на формування розподілених команд.

Війна змусила багато українських компаній оперативно перейти на віддалену роботу. З початком бойових дій значна частина співробітників змушена була залишити свої робочі місця через небезпеку, обстріли або переміщення в більш безпечні регіони. У відповідь на це підприємства почали швидко адаптувати свої процеси до нових умов, активно впроваджуючи розподілені команди, де співробітники працюють з різних локацій — не тільки з різних міст України, а й за кордоном.

Це призвело до того, що компанії почали активно використовувати хмарні технології, відеоконференції, платформи для спільної роботи та інші інструменти для забезпечення ефективної комунікації та співпраці між віддаленими членами команд. Багато компаній, які раніше працювали в традиційному офісному форматі, змогли зберегти свою діяльність завдяки швидкому переходу до дистанційного формату.

Війна змусила українські підприємства шукати нові можливості для ведення бізнесу за межами країни. Зокрема, багато компаній почали активно

залучати іноземних фахівців або переміщати частину своїх команд за кордон для збереження стабільності та забезпечення безпеки. Це сприяло формуванню міжнародних розподілених команд, де члени можуть бути розташовані в різних країнах.

Зокрема, багато українських ІТ-компаній, які раніше працювали лише на внутрішньому ринку, почали активно виходити на міжнародний рівень, надаючи послуги компаніям по всьому світу. Така глобалізація змусила адаптувати процеси управління командами, враховуючи різницю в часових зонах, культурні особливості та вимоги різних ринків.

В умовах війни підприємства в Україні стали більш гнучкими та адаптивними. Розподілені команди дозволяють швидко реагувати на зміни, оскільки члени команди можуть працювати з будь-якої точки світу, не обмежуючись фізичним офісом. Це дозволяє компаніям зберігати операційну стабільність навіть у складних умовах, коли частина працівників змушена покинути свої робочі місця або перебувати в тимчасових локаціях. [42]

Гнучкість також стосується робочих графіків: розподілені команди дозволяють більш ефективно планувати робочий час, враховуючи різні часові зони, що особливо важливо для бізнесів, які працюють на міжнародному рівні.

Війна створює додаткові стресові фактори для працівників, що може впливати на їхню мотивацію та продуктивність. У зв'язку з цим, управління розподіленими командами в умовах війни вимагає особливої уваги до психологічного клімату в колективі. Підприємства повинні активно працювати над створенням підтримуючої атмосфери, використовуючи інструменти для комунікації та забезпечення емоційної підтримки.

Зокрема, важливою є роль керівників команд у забезпеченні підтримки та мотивації працівників, які перебувають у стресових умовах війни. Це може включати регулярні онлайн-зустрічі для обміну новинами, психологічну підтримку, а також гнучкість у плануванні робочого часу, щоб співробітники могли справлятися з особистими проблемами.

Війна в Україні також прискорила впровадження нових технологій, які допомагають ефективно організовувати роботу розподілених команд. Зокрема, під час війни компанії почали активніше використовувати інструменти для кібербезпеки, щоб захистити свої дані та забезпечити безпеку віддалених працівників. Важливими стали також інструменти для автоматизації робочих процесів, які дозволяють зменшити навантаження на команду та підвищити ефективність роботи.

У разі непередбачених обставин, таких як бомбардування, перебої в електропостачанні чи інші кризові ситуації, розподілені команди дозволяють забезпечити безперервність бізнесу. Підприємства можуть швидко переміщати свої операції в інші локації або залучати фахівців з інших регіонів, щоб зберегти стабільність і продовжити виконання проектів без значних затримок.

Таким чином, війна в Україні значно прискорила розвиток розподілених команд, змусивши підприємства адаптуватися до нових умов і використовувати сучасні технології для забезпечення ефективної роботи в умовах кризи. Це дозволило не тільки зберегти бізнеси, але й створити нові можливості для міжнародної співпраці, глобалізації та гнучкості в управлінні командами. Водночас війна показала важливість психологічної підтримки, інноваційних рішень та стратегій для забезпечення стійкості в умовах нестабільності.

1.2. Принципи управління розподіленими командами на підприємстві

Управління розподіленими командами є складним і багатограним процесом, який вимагає застосування специфічних принципів для забезпечення ефективної співпраці та досягнення бізнес-цілей. Розподілені

команди, члени яких працюють в різних локаціях, стикаються з численними викликами, такими як часові зони, культурні відмінності, обмежена фізична комунікація та технічні бар'єри. Для успішного управління такими командами необхідно застосовувати принципи, що сприяють підтримці високої продуктивності, ефективній взаємодії та збереженню корпоративної культури. На рис. 1.1. зображені основні принципи управління розподіленими командами на підприємстві. [19]



Рис. 1.1. Принципи управління розподіленими командами на підприємстві. Розроблено автором на основі [19, 26]

1. Принцип комунікації та прозорості.

Ефективна комунікація є одним із основних принципів управління розподіленими командами. Оскільки члени команди працюють у різних локаціях, важливо забезпечити регулярний та чіткий зв'язок між усіма учасниками. Це включає використання різноманітних інструментів для комунікації, таких як відеоконференції, чати, електронна пошта та платформи для спільної роботи. Прозорість в управлінні також є важливою, оскільки всі члени команди повинні мати доступ до необхідної інформації для виконання

своїх завдань. Відкритість у комунікації сприяє зменшенню непорозумінь і підвищує рівень довіри серед членів команди.

У розподілених командах, де співробітники працюють з різних локацій, комунікація стає критичним фактором успіху. Відсутність прямого фізичного контакту між членами команди створює певні бар'єри для обміну інформацією, що може призвести до непорозумінь, неефективності в роботі та навіть зниження морального духу працівників. Тому забезпечення регулярної та ефективної комунікації є ключовим завданням для керівників розподілених команд.

Для того, щоб комунікація була ефективною, важливо використовувати різноманітні канали та інструменти. Серед них — відеоконференції, чати, електронна пошта, платформи для спільної роботи (наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom). Ці інструменти дозволяють підтримувати постійний зв'язок між учасниками команди, забезпечуючи можливість швидкого обміну інформацією, вирішення питань у реальному часі та підтримку робочого процесу на всіх етапах.

Прозорість в управлінні передбачає, що вся важлива інформація, що стосується проектів, завдань, змін у стратегії або корпоративних політиках, повинна бути доступною для всіх членів команди. Керівники повинні ділитися з працівниками не тільки успіхами, але й труднощами, викликами та планами на майбутнє. Це допомагає створити атмосферу довіри та взаємопідтримки, що є особливо важливим у розподілених командах, де відсутність фізичної присутності може призводити до відчуття ізоляції або невизначеності серед працівників.

Прозорість також стосується обміну інформацією про цілі та результати роботи. Важливо, щоб кожен член команди розумів, як його робота впливає на загальний успіх проекту або організації. Для цього можуть бути використані інструменти для моніторингу та звітності, які дозволяють всім учасникам команди бачити прогрес і досягнення в реальному часі. Це не тільки підвищує

ефективність роботи, але й сприяє більшій залученості працівників до процесу.[39]

У розподілених командах важливо встановити чіткий графік комунікацій, щоб уникнути ситуацій, коли працівники залишаються без необхідної інформації або не отримують підтримки протягом тривалого часу. Регулярні онлайн-зустрічі, які можуть бути організовані за допомогою відеоконференцій або чатів, допомагають підтримувати зв'язок і зберігати робочий ритм. Це можуть бути щоденні або щотижневі зустрічі для обговорення поточних завдань, обміну ідеями або вирішення проблем.

Зокрема, щоденні стендапи (короткі зустрічі, на яких кожен член команди повідомляє про свої досягнення, проблеми та плани) є ефективним інструментом для підтримки комунікації в розподілених командах. Вони дозволяють керівникам стежити за прогресом проектів і своєчасно виявляти проблеми, що потребують вирішення.

Для забезпечення ефективної комунікації важливо вибрати відповідні інструменти, які найкраще відповідають потребам команди. Наприклад, для обміну миттєвими повідомленнями зручно використовувати чати, такі як Slack або Microsoft Teams, що дозволяють швидко вирішувати питання і обговорювати робочі моменти в реальному часі. Для більш формальних обговорень або довготривалих проектів краще використовувати електронну пошту або платформи для управління проектами, такі як Asana або Trello.

Важливо також вибрати інструменти, які забезпечують зручний доступ до інформації та документації, щоб усі члени команди могли легко знайти необхідні ресурси для виконання своїх завдань. Хмарні сервіси, такі як Google Drive або Dropbox, дозволяють зберігати та обмінюватися файлами, забезпечуючи зручність і безпеку доступу до інформації.

Прозорість в управлінні також включає чітке визначення очікувань від кожного члена команди. Це дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечити, щоб усі працювали над досягненням спільних цілей. Керівники повинні чітко

пояснити, які результати очікуються від кожного співробітника, а також надати зворотний зв'язок про виконану роботу.

Регулярний зворотний зв'язок є важливим елементом прозорості, оскільки він дозволяє працівникам розуміти, чи відповідають їхні зусилля очікуванням, а також дає можливість коригувати стратегії та підходи в роботі. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, конкретним і наданим вчасно, щоб співробітники могли своєчасно коригувати свою роботу.

Комунікація і прозорість не лише сприяють ефективності роботи, але й створюють атмосферу психологічної безпеки. У такій атмосфері працівники відчують себе комфортно, висловлюючи свої ідеї, ставлячи запитання та обговорюючи проблеми. Відсутність відкритої комунікації може призвести до накопичення непорозумінь або проблем, що в кінцевому результаті знижує ефективність роботи команди. [16]

Прозорість також допомагає створити атмосферу довіри, де кожен член команди вірить, що інформація є доступною для всіх, а рішення приймаються на основі об'єктивних даних, а не особистих уподобань чи зацікавленостей.

Принцип комунікації та прозорості є основою для успішного управління розподіленими командами. Відкрите та регулярне спілкування, доступність важливої інформації та чітке визначення очікувань сприяють не лише ефективності роботи, але й створенню здорової організаційної культури. Для досягнення високих результатів у розподілених командах необхідно активно використовувати технології, забезпечувати постійний зворотний зв'язок і створювати атмосферу довіри та підтримки.

2. Принцип довіри та автономії.

У розподілених командах дуже важливо будувати довіру між керівниками та працівниками. Оскільки менеджери не мають змоги постійно контролювати робочий процес безпосередньо, вони повинні покладатися на здатність своїх співробітників працювати автономно. Принцип довіри передбачає, що працівники мають свободу приймати рішення в межах своїх

обов'язків, що підвищує їх мотивацію та відповідальність за результати. Водночас, для підтримки цього принципу необхідно створювати чіткі правила та критерії оцінки роботи, що дозволяє уникнути непорозумінь та забезпечити контроль за результатами.

У традиційних командах, де всі учасники працюють в одному офісі, керівники можуть безпосередньо спостерігати за робочим процесом, що дозволяє контролювати виконання завдань і оперативно втручатися в разі необхідності. Однак у розподілених командах, де співробітники працюють у різних локаціях, фізичний контроль за процесом стає неможливим або надто складним. Тому одним із ключових аспектів ефективного управління є довіра. Керівники повинні вірити, що їхні працівники виконуватимуть свої обов'язки на належному рівні, навіть якщо вони не перебувають під постійним наглядом.

Довіра не лише дозволяє делегувати завдання без необхідності постійного контролю, але й створює сприятливі умови для розвитку професійної автономії співробітників. Працівники, які відчують довіру з боку керівництва, зазвичай більш ініціативні, відповідальні та мотивовані, що сприяє покращенню якості роботи та досягненню високих результатів. [48]

Автономія в контексті управління розподіленими командами означає здатність працівників приймати рішення і виконувати завдання без постійного втручання з боку керівництва. Вона передбачає, що кожен співробітник має свободу вибору методів і підходів для досягнення поставлених цілей, що підвищує його залученість до роботи та відповідальність за результат.

Забезпечення автономії вимагає від керівників певної готовності до делегування повноважень і відповідальності. Це означає, що керівники повинні не лише довіряти своїм працівникам, але й створювати умови для їхнього розвитку, надаючи можливість приймати рішення на всіх етапах робочого процесу. Однак автономія не означає повної відсутності контролю. Вона повинна бути збалансована з чітким визначенням цілей, результатів і критеріїв оцінки виконаної роботи.

Одним з головних факторів, що сприяють високій мотивації працівників у розподілених командах, є відчуття довіри з боку керівництва. Коли працівники відчують, що їм довіряють, вони більш схильні брати на себе відповідальність за свою роботу і виконувати її на високому рівні. Це, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію до досягнення кращих результатів.

Автономія також є важливим чинником мотивації, оскільки дає працівникам можливість проявити свою ініціативу, приймати власні рішення і визначати найбільш ефективні способи виконання завдань. Це дозволяє їм відчувати себе більш залученими в процес і зменшує відчуття контролю або обмеження, що може виникнути в умовах суворого нагляду.

Незважаючи на численні переваги, принцип довіри та автономії також має свої ризики, особливо в контексті розподілених команд. Одним з основних викликів є можливість зниження продуктивності через відсутність постійного нагляду. Не всі працівники можуть бути готові до високого рівня автономії, і деякі можуть потребувати більш чітких вказівок або контролю, щоб залишатися на правильному шляху.

Також існує ризик, що в умовах автономії деякі працівники можуть не дотримуватися встановлених термінів або стандартів якості, що може негативно вплинути на результат роботи команди. Однак ці ризики можна мінімізувати за допомогою правильного підходу до управління, зокрема через чітке визначення очікувань, регулярний зворотний зв'язок і створення системи моніторингу виконання завдань.

Довіра і автономія мають важливе психологічне значення для членів розподілених команд. Вони допомагають створити атмосферу психологічної безпеки, де працівники не бояться помилок або невдач, а мають можливість експериментувати і знаходити найбільш ефективні способи вирішення проблем. Це сприяє інноваційності, креативності та розвитку команди в цілому.

Принцип довіри та автономії є основою для створення ефективних розподілених команд, здатних досягати високих результатів. Відчуття довіри

з боку керівництва та можливість працювати автономно стимулюють працівників до більшої відповідальності, ініціативності та продуктивності. Однак для успішної реалізації цього принципу необхідно створити правильну організаційну культуру, що включає чітке визначення завдань, регулярний зворотний зв'язок і підтримку. Це дозволяє забезпечити баланс між автономією та контролем, що є критичним для досягнення успіху в умовах розподіленої роботи.

3. Принцип гнучкості та адаптивності

Розподілені команди часто стикаються з непередбачуваними ситуаціями, такими як зміни в часових зонах, технічні проблеми або зміни в умовах роботи. Тому важливо, щоб організація мала можливість адаптувати свої стратегії та процеси відповідно до нових викликів. Принцип гнучкості передбачає, що керівники мають бути готові змінювати підходи до управління в залежності від змін зовнішнього середовища або внутрішніх умов. Це може включати коригування робочих графіків, зміни в розподілі завдань або використання нових технологій для підтримки комунікації.

Принцип гнучкості та адаптивності є важливою складовою ефективного управління розподіленими командами, особливо в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища та непередбачуваних викликів, таких як глобальні економічні кризи, пандемії чи технологічні інновації. Цей принцип передбачає здатність команди та організації в цілому швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і підтримувати продуктивність, навіть коли зовнішні або внутрішні фактори змінюються.

У контексті розподілених команд, де працівники працюють з різних локацій і можуть бути розподілені по різних часових поясах, гнучкість та адаптивність стають особливо важливими. Відсутність фізичної присутності на робочому місці, а також можливість швидкої зміни робочих умов або пріоритетів, вимагають від керівників і членів команди високої здатності до адаптації та змін.

Гнучкість в управлінні розподіленими командами означає здатність організації і її працівників змінювати свої підходи до роботи, залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах. Це може включати адаптацію робочих процесів, зміну графіків, використання нових інструментів для комунікації чи управління проектами, а також перегляд стратегій взаємодії між членами команди. [18]

Одним із проявів гнучкості є можливість роботи в різних часових поясах. У розподілених командах, де співробітники можуть знаходитися в різних країнах, важливою є можливість налаштування робочих процесів так, щоб кожен міг ефективно виконувати свої обов'язки, не залежно від того, коли саме він працює. Це дозволяє організувати роботу таким чином, щоб не виникало затримок у виконанні завдань, а також щоб команда могла оперативно реагувати на змінні умови.

Адаптивність є здатністю організації і команди швидко реагувати на нові умови, змінювати стратегії і підходи, коли це необхідно, і продовжувати ефективно працювати, незважаючи на нові виклики. У розподілених командах адаптивність є важливою через те, що часто виникають ситуації, коли необхідно швидко змінити план дій, наприклад, у разі виникнення технічних проблем, змін у ринкових умовах або непередбачуваних ситуацій, таких як природні катастрофи чи пандемії.

Адаптивність у розподілених командах також стосується швидкої інтеграції нових технологій або інструментів для комунікації та управління проектами. Керівники повинні бути готові змінювати інструменти, методи роботи або стратегії взаємодії, щоб забезпечити ефективність роботи команди навіть у випадку, коли традиційні підходи стають неефективними.

Одним з основних аспектів гнучкості є можливість налаштування робочих процесів і графіків роботи. В умовах віддаленої роботи, коли співробітники можуть працювати з дому або з різних локацій, важливо враховувати різноманітність потреб і переваг працівників. Гнучкість у

графіках дозволяє забезпечити баланс між професійним і особистим життям співробітників, що підвищує їхню задоволеність і продуктивність.

Також важливою є гнучкість у виборі методів роботи. У розподілених командах можуть використовуватися різні підходи до виконання завдань: від традиційних моделей роботи до використання гнучких методологій, таких як Agile або Scrum. Ці методології дозволяють командам адаптуватися до змін у проектах і забезпечувати швидку реакцію на нові вимоги або проблеми.

Технології є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність у розподілених командах. Використання сучасних платформ для спільної роботи, таких як Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello або Zoom, дозволяє командам ефективно організовувати робочі процеси, обмінюватися інформацією та контролювати виконання завдань, незважаючи на відстань і різні часові пояси.

Водночас, технології дають можливість швидко адаптувати робочі процеси до нових умов. Наприклад, в разі необхідності переходу на новий інструмент для управління проектами або зміни формату зустрічей, команда може швидко освоїти нові інструменти та адаптувати їх до своїх потреб. Таким чином, технології дозволяють не лише підтримувати гнучкість, але й сприяють швидкому реагуванню на зміни.

В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації або зміни в ринкових умовах, важливо, щоб команда була здатна швидко адаптуватися до нових реалій. Адаптивність у розподілених командах включає готовність до впровадження нових технологій, змін у бізнес-стратегії або нових підходів до роботи.

Для цього керівники повинні бути відкритими до змін і готовими підтримувати свою команду в процесі адаптації. Це може включати навчання новим інструментам, впровадження нових методологій роботи або зміну підходів до управління проектами. Важливо, щоб команда була готова до змін і могла швидко реагувати на нові виклики, що дозволяє зберігати ефективність роботи навіть у нестабільних умовах.

Гнучкість та адаптивність не обмежуються лише технічними чи організаційними аспектами. Вони також мають психологічний вимір, оскільки здатність адаптуватися до змін залежить від ставлення працівників до нововведень. Керівники повинні створювати атмосферу, в якій працівники відчують себе впевнено при впровадженні змін, не бояться експериментувати і приймати нові виклики.

Психологічна гнучкість важлива для того, щоб співробітники могли зберігати позитивне ставлення до змін і швидко пристосовуватися до нових умов роботи. Це сприяє збереженню високого рівня мотивації та продуктивності в команді.

Принцип гнучкості та адаптивності є основою для успішного управління розподіленими командами. В умовах віддаленої роботи та швидко змінюваного середовища, здатність адаптуватися до нових умов, змінювати стратегії та підходи до роботи є критичними для досягнення високих результатів. Гнучкість у графіках, робочих процесах і методах роботи дозволяє забезпечити ефективність навіть у нестабільних умовах. Використання сучасних технологій, підтримка інновацій та розвиток психологічної гнучкості в команді сприяють успішному впровадженню змін і досягненню стратегічних цілей організації.

4. Принцип чіткої організації та структури

Попри відсутність фізичної присутності, розподілені команди повинні мати чітко визначену організаційну структуру та правила роботи. Кожен член команди повинен розуміти свою роль, обов'язки та взаємозв'язки з іншими учасниками. Принцип чіткої організації включає створення детальних планів проєктів, розподіл завдань і встановлення чітких термінів виконання. Важливо також мати ефективну систему моніторингу виконання завдань, щоб керівники могли своєчасно виявляти проблеми та коригувати процеси.

Чітка організація є основою для злагодженої роботи команди, особливо коли її члени перебувають у різних географічних локаціях. Відсутність

фізичної присутності на робочому місці може ускладнити комунікацію і координацію дій, тому важливо мати чітко визначену структуру, яка дозволяє кожному співробітнику зрозуміти свою роль, обов'язки та очікування.

Таблиця 1.1.

Характеристика різних стадій життя розподіленої команди

№ п/п	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.
2	Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Всередині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
3	Робоча	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дієвої

		системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів.
4	Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.
5	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди.

Джерело: [27]

Керівники розподілених команд повинні створювати організаційну структуру, яка забезпечує ефективне виконання завдань і дозволяє кожному члену команди зрозуміти, як його робота впливає на загальний результат. Це включає визначення лінії підпорядкування, встановлення чітких цілей і завдань, а також визначення критеріїв успіху.

Чітка організація передбачає чітке визначення ролей і відповідальностей кожного члена команди. У розподілених командах, де працівники можуть мати різні графіки роботи або знаходитися в різних часових поясах, важливо, щоб кожен знав, за що він відповідає і як його завдання пов'язані з іншими аспектами роботи команди.

Ролі можуть бути визначені залежно від функціональних обов'язків, досвіду або спеціалізації кожного члена команди. Наприклад, одна особа може бути відповідальною за стратегічне планування, інша — за виконання технічних завдань, а третя — за комунікацію з клієнтами. Важливо, щоб ці ролі були чітко визначені та погоджені всіма учасниками, що дозволяє уникнути перекриття обов'язків і забезпечити максимальну ефективність роботи.

Крім того, важливо визначити рівень автономії кожного члена команди. У розподілених командах працівники часто працюють без постійного нагляду, тому необхідно чітко визначити межі їхньої відповідальності та повноважень для прийняття рішень.

Чітка організація також включає визначення ефективних каналів комунікації та механізмів взаємодії між членами команди. В умовах розподіленої роботи, де співробітники працюють у різних локаціях і можуть бути розподілені по різних часових поясах, важливо мати систему, яка дозволяє підтримувати постійну комунікацію та забезпечувати координацію дій.

Зазвичай для цього використовуються різні інструменти та платформи для онлайн-комунікації, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, або інші платформи для відеоконференцій та обміну файлами. Керівники повинні визначити, які інструменти будуть використовуватися для різних типів комунікацій: для регулярних нарад, для обміну терміновими повідомленнями або для документування важливих рішень. Це дозволяє уникнути плутанини та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації.

Крім того, важливо визначити частоту та формат комунікацій. Наприклад, для забезпечення ефективного управління проектами можна встановити регулярні зустрічі або огляди стану виконання завдань, щоб відслідковувати прогрес і коригувати плани в разі необхідності. Це допомагає зберігати чітке розуміння завдань і відповідальностей, а також дозволяє швидко вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи.

Чітка організація також передбачає наявність стандартизованих процесів і процедур, які допомагають забезпечити злагоджену роботу команди. Це може включати визначення етапів виконання завдань, процедур для звітності, правил для прийняття рішень, а також механізмів для вирішення конфліктів чи непорозумінь. [31]

У розподілених командах, де кожен співробітник може працювати в іншому середовищі або за різним графіком, наявність чітко визначених

процедур дозволяє забезпечити ефективність і мінімізувати ризики, пов'язані з недосягненням цілей або затримками в роботі. Наприклад, чітко визначені процедури для оновлення статусу завдань або для комунікації в разі виникнення проблем можуть допомогти швидко реагувати на зміни і забезпечити стабільність у роботі команди.

Чітка організація та структура не тільки сприяють ефективності, але й допомагають підтримувати мотивацію співробітників. Коли кожен член команди розуміє свої обов'язки, знає, що від нього очікується, і має чітке уявлення про те, як його робота впливає на загальний результат, це створює відчуття впевненості та відповідальності.

Крім того, чітка структура дозволяє керівникам ефективно оцінювати продуктивність кожного члена команди, надавати зворотний зв'язок і винагороджувати за досягнення. Це сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації працівників.

Попри важливість чіткої організації, важливо також враховувати гнучкість структури. Розподілені команди можуть стикатися з різними змінами у складі, умовах роботи або вимогах до проекту. Тому організаційна структура повинна мати певну гнучкість для адаптації до нових обставин. Це може включати можливість перекладу ролей, зміну відповідальностей або коригування робочих процесів в залежності від змін у проекті чи організаційних вимогах.

Принцип чіткої організації та структури є основою для ефективного управління розподіленими командами. Він включає чітке визначення ролей, відповідальностей, комунікаційних каналів та процедур, що дозволяє забезпечити злагоджену роботу команди, навіть якщо її члени працюють у різних локаціях. Крім того, чітка організація сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки кожен має чітке уявлення про свої обов'язки та вплив на загальний результат. Водночас важливо забезпечити певну гнучкість організаційної структури, щоб вона могла адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або вимогах до проекту. [31]

5. Принцип використання технологій

Технології є основою для ефективного функціонування розподілених команд. Вони дозволяють зберігати зв'язок, організовувати спільну роботу та автоматизувати процеси. Принцип використання технологій включає впровадження таких інструментів, як платформи для управління проектами (Trello, Asana), системи для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams), хмарні сервіси для спільної роботи (Google Drive, Dropbox) та інші технології, які сприяють ефективній взаємодії між членами команди. Окрім цього, важливо інвестувати в кібербезпеку для захисту даних і забезпечення безпечного середовища для роботи.

6. Принцип мотивації та підтримки

Мотивація в розподілених командах є важливою складовою для підтримки високої продуктивності. Відсутність фізичної присутності може призводити до відчуття ізоляції або зниження залученості працівників. Тому важливо створювати механізми для підтримки мотивації, зокрема через регулярні зворотні зв'язки, визнання досягнень, а також через можливості для професійного розвитку. Принцип підтримки передбачає, що керівники повинні забезпечити не тільки професійну допомогу, але й психологічну підтримку, створюючи атмосферу взаємопідтримки та довіри.

Мотивація є рушійною силою, яка сприяє продуктивності та високим результатам у будь-якій команді. У розподілених командах, де члени працюють з різних локацій, важливо створити систему мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та обставини кожного працівника, а також специфіку віддаленої роботи. Мотивація може бути внутрішньою (пов'язана з особистими прагненнями, інтересами та цінностями) і зовнішньою (пов'язана з винагородами, кар'єрними перспективами або визнанням досягнень).

Для ефективного управління мотивацією в розподілених командах необхідно використовувати різноманітні підходи, які сприяють залученості працівників. Це можуть бути як фінансові стимули, так і нематеріальні форми

підтримки, такі як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, а також забезпечення збалансованого робочого навантаження.

Одним із важливих аспектів мотивації є забезпечення постійного визнання досягнень членів команди. У розподілених командах, де відсутність особистого контакту може знижувати відчуття приналежності до команди, важливо регулярно виявляти вдячність за досягнуті результати, навіть якщо вони здаються незначними. Це можна робити через публічне визнання на онлайн-зустрічах, надання нагород або відзначення досягнень у внутрішніх комунікаціях компанії.

Визнання досягнень є потужним мотиватором, оскільки воно сприяє підвищенню самооцінки працівників і дає їм відчуття значущості їхньої роботи. Важливо, щоб визнання було справедливим і прозорим, щоб кожен член команди відчував, що його зусилля оцінюються.

Підтримка в розподілених командах має важливе значення для підтримання мотивації. Керівники повинні активно взаємодіяти з членами команди, підтримувати їх у разі виникнення труднощів, надавати зворотний зв'язок і бути доступними для консультацій. Регулярні індивідуальні або командні зустрічі, де обговорюються не лише робочі питання, а й особисті потреби та проблеми, допомагають створити атмосферу підтримки та взаєморозуміння.

Важливо, щоб керівники розуміли потреби кожного члена команди і були готові підтримати їх у складних ситуаціях, будь то професійні труднощі або особисті проблеми. Така підтримка дозволяє працівникам відчувати себе частиною організації, що, у свою чергу, підвищує їхню мотивацію.

Одним із аспектів ефективної мотивації є здатність керівників застосовувати індивідуальний підхід до кожного співробітника. Різні люди мають різні мотиваційні фактори, тому важливо враховувати особисті вподобання, кар'єрні амбіції та інтереси кожного члена команди. У розподілених командах це може означати надання можливостей для

професійного розвитку, таких як участь у навчальних програмах, менторство або надання можливості працювати над цікавими та складними проектами.

Індивідуальний підхід також включає адаптацію робочих умов до потреб співробітників, що працюють віддалено. Це може включати гнучкість у графіках роботи, можливість вибору інструментів для виконання завдань або надання технічної підтримки для забезпечення комфортних умов роботи.

Одним з аспектів підтримки є забезпечення психологічного благополуччя членів команди. Віддалена робота може призвести до почуття ізоляції, що може негативно впливати на мотивацію і загальну продуктивність. Тому важливо створювати умови для підтримки психоемоційного стану працівників, організовуючи заходи для зниження стресу, такі як онлайн-зустрічі для неформального спілкування, організація віртуальних командних заходів або надання доступу до психологічної підтримки.

Важливо також підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, оскільки постійна робота вдома може призвести до вигорання. Створення чітких меж між робочим часом і особистим часом допомагає уникнути вигорання і підтримувати високу мотивацію працівників.

Мотивація також тісно пов'язана з можливістю кар'єрного зростання та професійного розвитку. У розподілених командах важливо, щоб працівники мали можливість розвиватися і просуватися по кар'єрних сходах, навіть якщо вони працюють віддалено. Це може включати можливості для навчання, участь у внутрішніх або зовнішніх тренінгах, а також створення програм для розвитку лідерських якостей.

Прозорість у процесі кар'єрного зростання та чітке визначення шляхів для просування можуть служити сильним мотиватором для співробітників, оскільки вони бачать перспективи і відчувають, що їхні зусилля можуть бути винагороджені. Крім того, розвиток нових навичок і знань підвищує впевненість у собі та здатність досягати високих результатів.

Мотивація в розподілених командах може включати як фінансові, так і нематеріальні стимули. Фінансові винагороди, бонуси за досягнення цілей або

виконання важливих завдань є ефективним способом стимулювання працівників. Однак не менш важливими є нематеріальні стимули, такі як гнучкість у роботі, можливість працювати з цікавими проектами або отримувати визнання за досягнення.

Інколи для підвищення мотивації достатньо просто визнати досягнення працівника на публічній онлайн-зустрічі або надати йому можливість поділитися своїми успіхами з командою. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і створити атмосферу підтримки.

Принцип мотивації та підтримки є невід'ємною частиною управління розподіленими командами. Від ефективної мотивації залежить не лише продуктивність працівників, але й їхнє емоційне благополуччя та відчуття приналежності до команди. Для досягнення високих результатів у розподілених командах важливо застосовувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, забезпечувати постійну підтримку через комунікацію та визнання досягнень, а також створювати умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

7. Принцип культурної чутливості та інклюзивності

Розподілені команди часто складаються з членів, які належать до різних культурних та соціальних груп. Тому важливо враховувати культурні особливості при управлінні такими командами. Принцип культурної чутливості передбачає, що керівники повинні бути обізнаними про різниці в комунікації, цінностях та робочих звичаях, що можуть впливати на ефективність роботи. Це дозволяє знижувати ризик конфліктів та підвищувати рівень співпраці серед різноманітних учасників команди.

Принципи управління розподіленими командами є основою для забезпечення ефективної співпраці, високої продуктивності та стабільності в роботі. Використання цих принципів дозволяє не тільки подолати виклики, пов'язані з відсутністю фізичної присутності, але й створити умови для розвитку інновацій, підтримки корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно до кожного з принципів,

підприємства можуть адаптувати свої управлінські стратегії для забезпечення успіху в умовах глобалізації та цифровізації.

1.3. Сучасні методи та інструменти управління розподіленими командами на підприємстві

Сучасні методи та інструменти управління розподіленими командами на підприємстві є ключовими для забезпечення ефективності, продуктивності та злагодженої роботи, коли члени команди працюють з різних географічних локацій. В умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій, віддалена робота стала нормою для багатьох організацій, що призвело до виникнення нових підходів та інструментів для управління такими командами. Ці методи та інструменти допомагають вирішувати численні виклики, пов'язані з комунікацією, координацією, контролем виконання завдань та підтримкою командного духу, незважаючи на відсутність фізичної присутності працівників.

Одним із найбільш поширених підходів до управління розподіленими командами є методологія Аджайл (Agile), яка акцентує увагу на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні процесів. Аджайл дозволяє командам ефективно працювати над складними проектами, розбиваючи їх на коротші етапи (спринти) з регулярними оглядами і коригуваннями. Цей підхід особливо ефективний у розподілених командах, оскільки він дозволяє постійно контролювати прогрес, швидко реагувати на нові вимоги та забезпечувати взаємодію між членами команди через регулярні зустрічі.

Завдяки скраму (Scrum) та іншим інструментам Аджайл, керівники можуть організувати роботу так, щоб кожен член команди мав чітке розуміння

своїх завдань, а також мав можливість вносити пропозиції та коригувати робочі процеси на основі зворотного зв'язку.

Аджайл методологія базується на декількох основних принципах, які дозволяють командам працювати більш ефективно, навіть коли учасники знаходяться в різних географічних точках. Основні принципи Аджайл включають:

Ітераційність та інкрементальність: Проект розбивається на короткі етапи або спринти, кожен з яких має на меті досягнення конкретних результатів або випуск певного продукту. Це дозволяє командам оперативно реагувати на зміни та коригувати роботу на основі отриманих результатів.

Співпраця з клієнтом: Аджайл заохочує постійну співпрацю з кінцевими користувачами або клієнтами. Всі зміни та вдосконалення здійснюються на основі зворотного зв'язку, що дозволяє продукту постійно вдосконалюватися.

Гнучкість та адаптивність: Аджайл підтримує ідею, що вимоги можуть змінюватися в процесі роботи, тому команди повинні бути готові адаптуватися до нових умов.

Самоорганізація команд: У Аджайл команда має високий рівень автономії, що дозволяє їй самостійно приймати рішення щодо того, як найкраще виконати завдання.

Управління розподіленими командами за допомогою Аджайл має свої специфічні особливості, пов'язані з відсутністю фізичної присутності та необхідністю організації ефективної комунікації між учасниками, що працюють в різних локаціях. Однак принципи Аджайл добре підходять для таких умов, оскільки вони зосереджені на результатах, співпраці та адаптації.

У розподілених командах, де учасники можуть працювати в різних часових зонах, ітераційний підхід є надзвичайно корисним. Спринти — короткі періоди часу, за які команда має досягти певних результатів — дозволяють зберігати високий рівень контролю за виконанням завдань, а також дають можливість коригувати стратегію та підходи в процесі роботи.

Наприклад, кожен спринт може тривати від одного до чотирьох тижнів, і по завершенню спринту команда проводить огляд результатів, оцінює виконану роботу та планує наступні кроки.

Щоденні зустрічі, або Daily Stand-ups, є важливим елементом Аджайл для підтримки постійної комунікації в команді. Ці короткі (15-20 хвилин) зустрічі дозволяють кожному учаснику команди поділитися своїм прогресом, визначити можливі перешкоди та обговорити наступні кроки. У розподілених командах ці зустрічі зазвичай проводяться через відеоконференції або чатові платформи (наприклад, Zoom, Microsoft Teams, Slack), що дозволяє зберегти регулярний контакт між усіма учасниками, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Ретроспективи — це ще один важливий елемент Аджайл, який дозволяє команді оцінити, що пішло добре, а що можна покращити після кожного спринту. Вони допомагають команді навчатися на своїх помилках, вдосконалювати процеси і зберігати ефективність роботи. У розподілених командах ретроспективи можуть проводитися через онлайн-інструменти для спільної роботи, такі як Miro або MURAL, що дозволяє учасникам візуально організовувати свої думки і пропозиції.

У Аджайл командах зазвичай є Scrum-мастер — особа, яка відповідає за підтримку процесу, усунення перешкод та забезпечення дотримання принципів Аджайл. В розподілених командах роль Scrum-мастера стає ще більш важливою, оскільки він повинен підтримувати команду, забезпечувати належну комунікацію та координувати роботу між учасниками, що працюють у різних часових зонах. Scrum-мастер також допомагає вирішувати конфлікти та сприяє розвитку культури взаємної підтримки в команді.

Метод управління за цілями (MBO).

Іншим важливим методом є управління за цілями (Management by Objectives, MBO), який фокусується на визначенні чітких, вимірюваних цілей для кожного члена команди та оцінці їх досягнення. У розподілених командах цей метод дозволяє забезпечити прозорість в роботі, оскільки кожен

співробітник має чітке уявлення про свої індивідуальні цілі та критерії їх виконання. Важливим аспектом є регулярна перевірка результатів і адаптація цілей у разі потреби.

Метод управління проектами (Project Management).

Класичний управлінський підхід до проектів також є важливим для розподілених команд. Використання проектного управління передбачає чітке планування, визначення ресурсів, термінів виконання завдань і контролю за виконанням. Цей метод зазвичай підтримується спеціалізованими інструментами для управління проектами, які дозволяють керівникам і командам тримати проект під контролем, незалежно від того, де знаходяться його учасники.

Інструменти управління розподіленими командами.

а. Інструменти для комунікації

Управління розподіленими командами неможливе без використання сучасних інструментів для комунікації. Для цього широко застосовуються платформи для текстових і відео комунікацій, які дозволяють забезпечити постійну взаємодію між членами команди.

Slack і Microsoft Teams — популярні інструменти для чатових повідомлень, організації відеоконференцій і обміну файлами. Вони дозволяють створювати тематичні канали для різних командних проектів, що сприяє швидкому обміну інформацією і знижує ймовірність втрати важливих даних.

Zoom та Google Meet — основні платформи для проведення відеоконференцій. Вони забезпечують можливість організації зустрічей з учасниками з різних локацій, що є важливим елементом для управління віддаленими командами.

б. Інструменти для управління проектами

Для забезпечення ефективного управління проектами у розподілених командах використовуються різноманітні інструменти, які дозволяють планувати, контролювати та оцінювати виконання завдань.

Trello та Asana — популярні інструменти для організації роботи над проектами. Вони дозволяють створювати карти завдань, призначати відповідальних осіб, встановлювати дедлайни і відслідковувати прогрес.

Jira — спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами, яке широко використовується в розподілених командах, особливо в галузі IT. Jira дозволяє створювати детальні плани, встановлювати пріоритети завдань і вести історію змін.

Basecamp — ще один інструмент для управління проектами, який дозволяє об'єднувати всі комунікації, документи та завдання в одному місці.

с. Інструменти для спільної роботи

Розподілені команди часто потребують інструментів для спільної роботи над документами та іншими матеріалами, що забезпечує ефективну взаємодію між членами команди, навіть якщо вони працюють у різних локаціях.

Google Workspace (раніше G Suite) — набір інструментів для спільної роботи, включаючи Google Docs, Google Sheets, Google Slides, який дозволяє членам команди одночасно працювати над документами, таблицями та презентаціями.

Dropbox та OneDrive — інструменти для зберігання і обміну файлами, які дозволяють зберігати важливі документи в хмарі та легко ділитися ними з іншими членами команди.

d. Інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності

Моніторинг продуктивності є важливою складовою управління розподіленими командами. Для цього використовуються різноманітні інструменти, які дозволяють оцінювати виконання завдань, дотримання термінів і ефективність роботи.

Hubstaff та Toggl — інструменти для трекінгу часу, які дозволяють відслідковувати, скільки часу витрачається на виконання конкретних завдань. Це особливо корисно для розподілених команд, де важливо контролювати, як ефективно використовується робочий час.

ClickUp — ще один інструмент для управління завданнями, який дозволяє відслідковувати не тільки виконання завдань, але й оцінювати продуктивність команди в цілому.

е. Інструменти для підтримки командного духу

Незважаючи на фізичну віддаленість, важливо підтримувати командний дух і взаємодію між членами команди. Для цього використовуються інструменти, які сприяють неформальному спілкуванню та організації командних заходів.

Donut — інструмент для організації неформальних зустрічей між членами команди, що дозволяє створювати випадкові пари для онлайн-кава-брейків або коротких бесід.

Miro та MURAL — онлайн-дошки для мозкових штурмів і колективного планування, які дозволяють командам взаємодіяти в режимі реального часу, навіть якщо вони знаходяться в різних локаціях.

Сучасні методи та інструменти управління розподіленими командами на підприємстві забезпечують ефективну організацію роботи, підтримку комунікації та продуктивності, а також створення сприятливого робочого середовища. Використання таких методологій, як Аджайл, та інструментів для комунікації, управління проектами, моніторингу продуктивності і підтримки командного духу дозволяє керівникам ефективно управляти віддаленими командами, забезпечуючи їхню високу ефективність і злагоджену роботу, незважаючи на відсутність фізичної присутності співробітників на одному робочому місці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мережа Ланет»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ "Мережа Ланет", відома також як "Гігабітна Мережа Ланет", яка представляє собою одного з провідних інтернет-провайдерів в Україні, маючи понад 250 тисяч абонентів станом на 2020 рік. За даними nPerf, у 2023 році вона очолила рейтинг найшвидших інтернет-провайдерів. Штаб-квартира розташована в Києві, і у компанії існують три контакт-центри у Білій Церкві, Кам'янці-Подільському та Рівному.

Компанія "Ланет Нетворк" була заснована в Києві у 2005 році, а одним із засновників і теперішніх керівників є Маріан Івасюк. Назва компанії виникла як акронім "Local Area NETwork". У 2007 році кількість абонентів перевищила першу тисячу осіб.

За весь період свого існування компанія активно розвивалася, представляючи нові послуги, такі як гігабітний інтернет, мобільний додаток Ланет.TV, студію відеовиробництва LANET PRODUCTION та digital-агентство Ланет CLICK. Крім того, вона запускала сервіси комп'ютерної допомоги та обслуговування кліматичної техніки.

Мережа Ланет пропонує різноманітні напрямки діяльності, включаючи швидкісний, гігабітний та оптичний інтернет, кабельне телебачення, транспортну мережу, системи відеоспостереження, послуги дата-центру, хмарні рішення та інше (рис. 2.1.). Крім того, вона активно розширює свою зону покриття, обслуговуючи більше 500 населених пунктів у шести областях України.

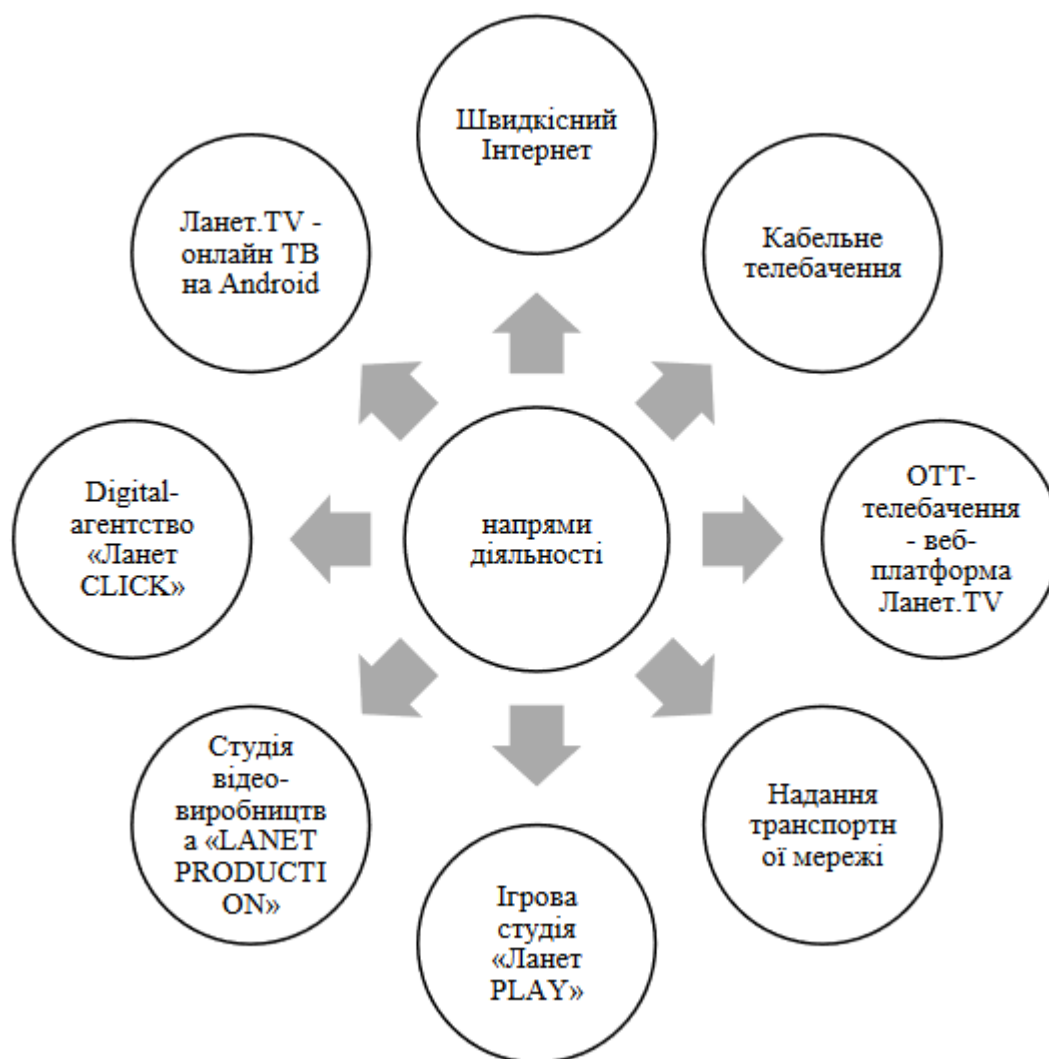


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «Мережа Ланет»

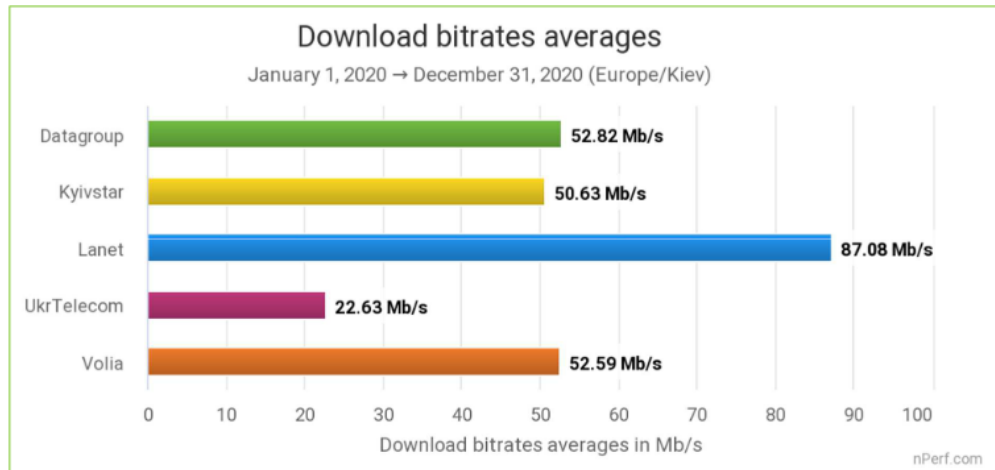
У 2017 році компанія отримала визнання від міжнародної компанії Ookla, ставши єдиним масовим гігабітним провайдером України. За даними грудня 2021 року, понад 75% абонентів у Києві та третина абонентів вже користуються гігабітним інтернетом. Із травня 2022 року Мережа Ланет постачає інтернет та телебачення в більше як 500 населених пунктах і продовжує розширювати своє покриття.

Переваги Ланет.TV в порівнянні з іншими сервісами наступні:

- Багатоекранність: можливість одночасного перегляду ТВ-каналів на різних пристроях через додаткові екрани.
- Висока якість: всі телеканали доступні в кращій цифровій якості, включаючи трансляцію в Full HD.

- Батьківський контроль: можливість блокування доступу для дітей відповідно до розкладу, часу або обрання тільки дитячих каналів.
- Призупинення послуг: можливість призупинити оплачену послугу до трьох тижнів на рік.
- Просторий інтерфейс: адаптація для гаджетів з невеликим екраном, з можливістю зміни розміру елементів інтерфейсу.
- Бонусний рахунок: отримання бонусів за участь в акціях або виконання простих дій в сервісі, які можна використовувати для оплати послуг.
- Безкоштовний перегляд в тестовому режимі: можливість безкоштовного тестування сервісу перед покупкою, авторизувавшись і використовуючи автоматично доступний пакет PROMO.
- Кешбек від першого замовлення: можливість отримати грошовий бонус від першого замовлення в сервісі.
- Кросплатформеність: можливість переглядати телебачення онлайн через Android-додаток або браузер на різних пристроях.
- Інтерактивність в управлінні переглядом: можливість залишати відгуки у вигляді реакцій, перегляд Топ і Тренд рейтингів телеканалів, формування списку улюблених каналів для швидкого пошуку.

У серпні 2023 року, провідна міжнародна компанія з вимірювання швидкості інтернет-зв'язку опублікувала результати свого дослідження, проведеного серед українських провайдерів. Відповідно до оприлюдненої інформації, абоненти Мережі Ланет мають найвищу швидкість завантаження даних, що зробило її лідером серед постачальників фіксованого широкосмугового доступу в Україні (рис. 2.2.).



The highest value is the best.

Рис. 2.2. Середня швидкість скачування у мережах інтернет-провайдерів України

Мережа Ланет вже багато років утримує лідируючі позиції в рейтингах швидкості інтернет-зв'язку. Зокрема, у 2017 році компанія оприлюднила результати дослідження гігабітного інтернету на глобальному рівні, вказавши Київ на 6-му місці серед європейських міст, при цьому всі гігабітні тести в столиці проводили абоненти Ланету. Того ж року Мережу Ланет визнали єдиним масовим гігабітним провайдером в Україні.

Служба nPerf також поставила Ланет на перше місце протягом 2018, 2019 і 2020 років (рис. 2.3.).

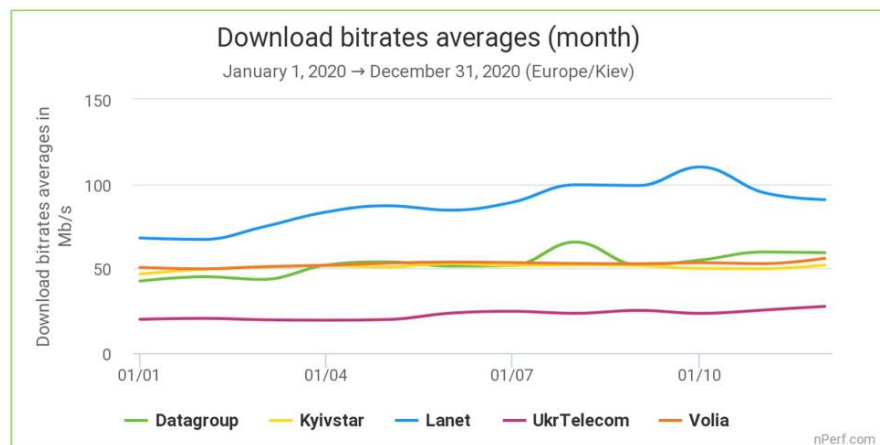


Рис. 2.3. Динаміка зміни середньої швидкості скачування у мережах інтернет-провайдерів України у 2020 р. [3]

У 2020 році служба nPerf провела тестування, в результаті якого були отримані показники середньої швидкості завантаження та затримки у Мережі Ланет. Згідно з отриманими даними, середня швидкість завантаження у Мережі Ланет становила 87,08 мегабайт за секунду, а середня затримка складала 17,88 мілісекунди. Ці показники виявилися найвищими порівняно з іншими провайдерами в Україні, такими як Датагруп, Київстар, Укртелеком та Воля.

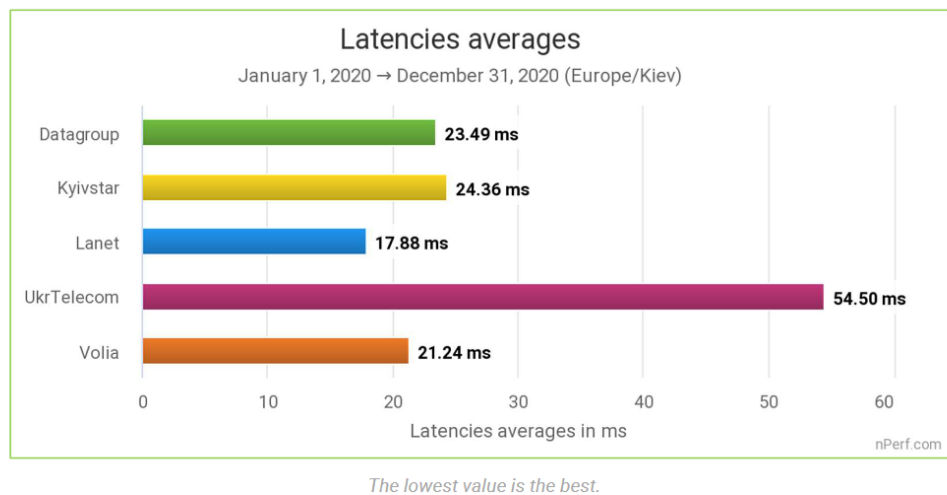


Рис. 2.4. Середня затримка сигналу у мережах інтернет-провайдерів України у 2020 р. [3]

Отримані результати свідчать про високий рівень якості інтернет-зв'язку, який надає Мережа Ланет. Середня швидкість завантаження в 87,08 мегабайт за секунду вказує на ефективність передачі даних, що є важливим фактором для задоволення потреб користувачів.

Порівняно з іншими провайдерами в Україні, Мережа Ланет продемонструвала відмінні технічні характеристики. Це може бути результатом ефективного управління мережевими ресурсами, вдосконалення архітектури та застосування передових технологій.

Загальний аналіз показує, що Мережа Ланет орієнтується на досягнення високих стандартів якості та надає конкурентоспроможні послуги в галузі інтернет-зв'язку на українському ринку. Порівняно з міжнародними показниками, висока швидкість та низькі затримки підтверджують здатність

Мережі Ланет конкурувати з провайдерами на глобальному рівні та відповідати сучасним вимогам якості інтернет-зв'язку.

Компанія не тільки зберігає свої лідируючі позиції, але й постійно покращує показники швидкості та стабільності. Це забезпечується завдяки впровадженню комплексу запланованих заходів з модернізації та обслуговування мережі.

Одним із ключових напрямків є робота з зовнішніми каналами, де Мережа Ланет забезпечує достатній запас ємності та резервує канали для зменшення наслідків зростання трафіку. Іншими важливими аспектами є вдосконалення архітектури мережі, зокрема збільшення місткості комунікацій між вузловими ділянками та гігабітна заміна обладнання в будинках користувачів.

Мережа Ланет також пропонує підключення гігабітного інтернету, використовуючи високоякісний 4-парний кабель і надаючи спеціалізоване обладнання для досягнення високої швидкості. Завдяки системам моніторингу та проактивної діагностики компанія швидко виявляє та усуває можливі проблеми.

Умови воєнного стану підкреслили критичну важливість забезпечення стійкості мережі, і Мережа Ланет активно працює над підтримкою зв'язку навіть у кризових ситуаціях. Зокрема, компанія забезпечує резервне живлення мережі, яке на 100% готове до використання в разі необхідності.

Протягом 12 років Мережа Ланет прагнула забезпечити своїм абонентам якісний інтернет, і зараз, в еру гігабітного інтернету, вона залишається лідером, здатним негайно підключати нових абонентів і утримувати лідерство на ринку.

Структура власності ТОВ «Мережа Ланет» представлена на рис. 2.5.

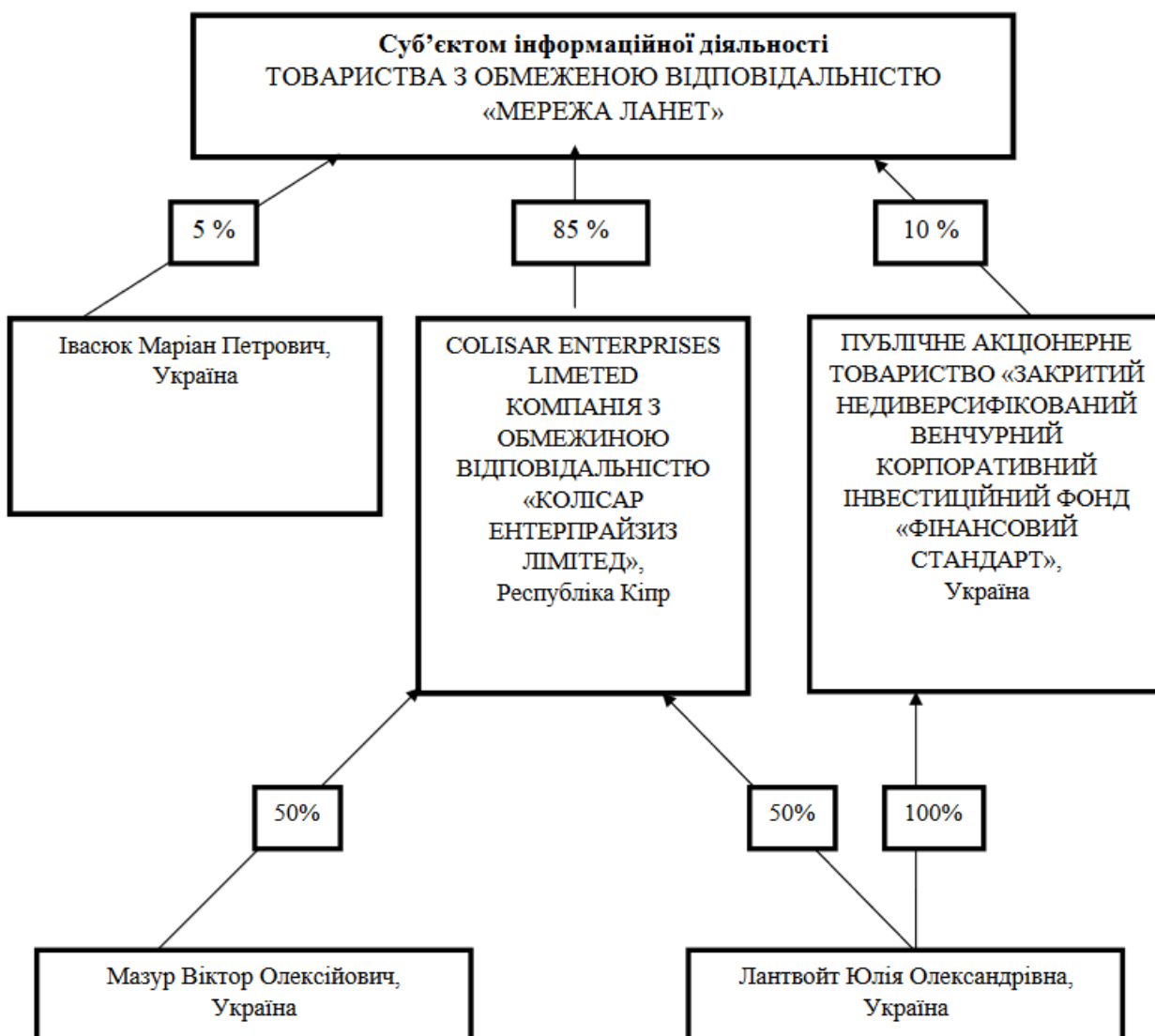


Рис. 2.5. Структура власності ТОВ «Мережа Ланет»

Структура власності у своєму складі містить 3 юридичних особи. Найбільше відсотків власності має Компанія «Колісар Ентерпрайзиз Лімітед» Республіки Кіпр – 85%, трішки менше має у своєму складі ПАТ «Закритий венчурний корпоративний інвестиційних фонд «Фінансовий стандарт», Україна – 10%, та 5% має директор ТОВ «Мережа Ланет» - Івасюк М. П.

Організаційна структура ТОВ «Мережа Ланет» зображена на рис. 2.6.

Члени виконавчих органів, які не є акціонерами, також можуть приймати участь у загальних зборах з правом дорадчого голосу.

Контролюючі органи ТОВ «Мережа Ланет» є: Ревізійна комісія Товариства; Внутрішній аудит не створено.

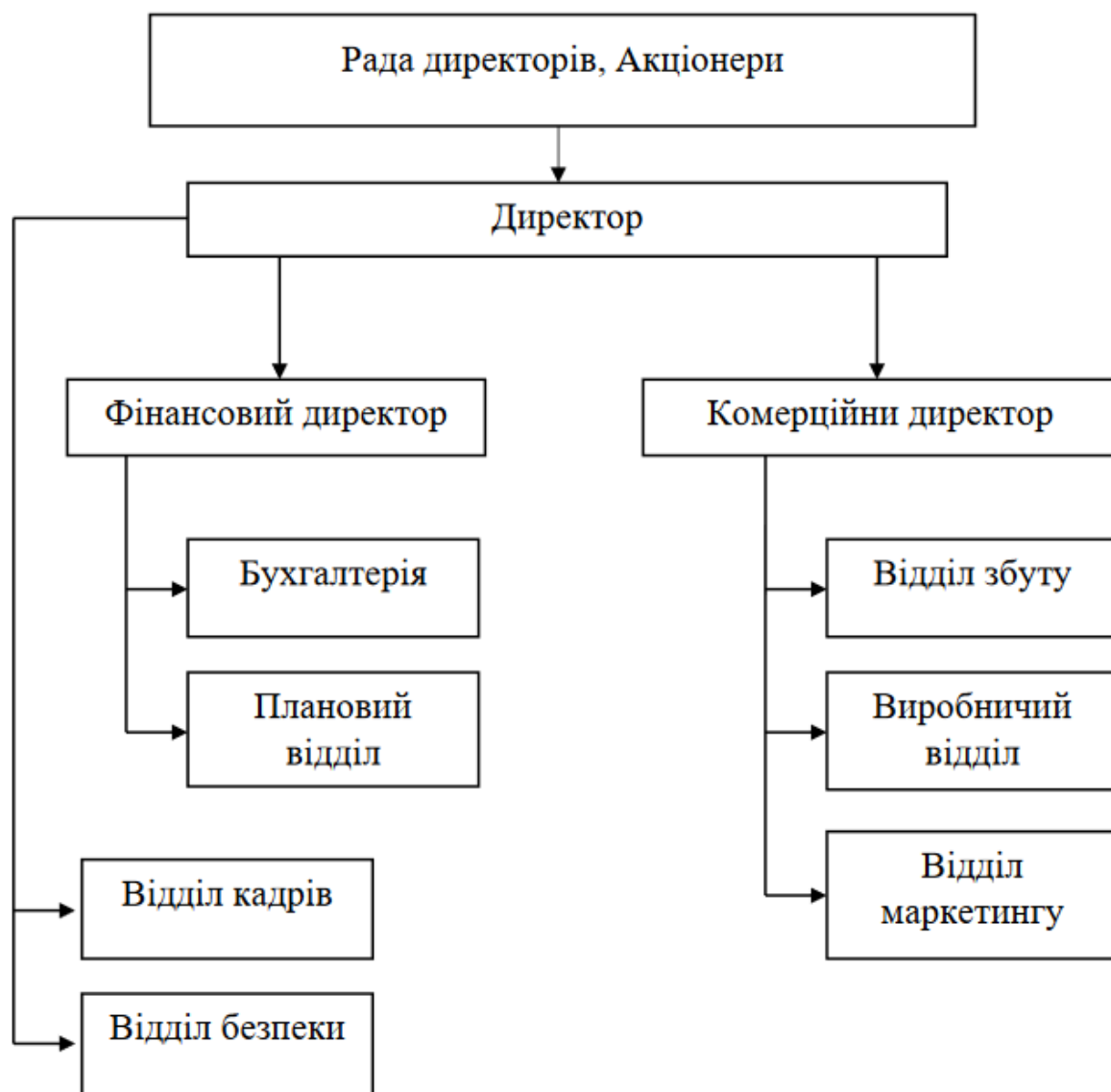


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Мережа Ланет»

Товариство «Мережа Ланет» створює орган наглядової ради, який виступає як захисник прав акціонерів та регулює діяльність Правління в межах своєї компетенції, визначеної Статутом та законом. Наглядова рада, відповідно до вимог закону та Статуту, вирішує питання, що були передані їй Загальними зборами акціонерів. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства згідно з затвердженими положеннями про свою діяльність. Управління корпоративними відносинами

в ТОВ «Мережа Ланет» базується на лінійно-функціональній структурі, де наглядова рада та ревізійна комісія виконують свої функції для забезпечення балансу впливу, рівноваги інтересів, уваги до акціонерів та дотримання принципів ефективного управління.

Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ "Мережа Ланет" має свої переваги:

Чітка ієрархія та визначеність обов'язків: У лінійно-функціональній структурі кожен співробітник має чітко визначену роль і підпорядковується безпосередньо своєму керівнику. Це дозволяє уникнути неясностей у розподілі обов'язків і відповідальності.

Ефективне використання спеціалізації: Функціональні підрозділи (наприклад, фінансовий, маркетинговий, технічний) забезпечують високий рівень спеціалізації в кожній конкретній області. Це дозволяє досягати високої кваліфікації та професіоналізму в окремих напрямках діяльності.

Покращена координація та контроль: Лінійно-функціональна структура дозволяє забезпечити ефективну координацію між підрозділами та контролювати виконання завдань, оскільки кожен підрозділ має свої чітко визначені функції, а керівництво може оперативно реагувати на проблеми.

Збалансованість інтересів: Завдяки лінійній ієрархії та функціональній спеціалізації, структура дозволяє забезпечити баланс інтересів різних підрозділів, що сприяє кращому виконанню завдань і досягненню загальних цілей компанії.

Покращення комунікацій: Лінійно-функціональна структура забезпечує зручні канали комунікації між різними рівнями управління, що сприяє швидкому обміну інформацією і своєчасному вирішенню питань.

Гнучкість у розподілі ресурсів: Керівники функціональних підрозділів можуть більш ефективно розподіляти ресурси (людські, матеріальні, фінансові) в межах своїх функцій, забезпечуючи оптимальне використання наявних можливостей.

Підвищення ефективності управління: Завдяки чітким функціональним підрозділам і лінійній ієрархії, процес управління стає більш структурованим і зручним, що дозволяє швидше приймати управлінські рішення і забезпечувати стабільність роботи компанії.

Ці переваги допомагають ТОВ «Мережа Ланет» забезпечити ефективну організацію роботи, підвищити продуктивність і досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

Варто зазначити, що при цьому модель може мати й свої обмеження, зокрема у мінливих та інноваційних середовищах.

Через фокус на функціональних завданнях, організація може не приділяти достатньо уваги індивідуальним потребам співробітників або специфічним вимогам окремих проектів, що може призвести до зниження мотивації або ефективності окремих працівників.

Лінійно-функціональна структура може бути менш ефективною при масштабуванні організації, оскільки додавання нових підрозділів або функцій може призвести до ускладнення управлінських процесів і потребувати значних зусиль для координації між новими підрозділами.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Мережа Ланет» за 2023 р. показані у табл. 2.1.

Загалом, чистий дохід підприємства зростав протягом 2020-2023 рр., що може свідчити про успішність його ринкових стратегій та збільшення обсягів реалізації продукції.

За загальною тенденцією можна відзначити збільшення собівартості до 2022 року, але у 2023 році відбулася помітна зниження. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів або інших заходів з управління витратами.

Чистий прибуток вказує на те, що підприємство отримало прибуток у 2020 та 2023 роках, але зазнало збитків у 2022 році. Можливо, це пов'язано з певними труднощами чи витратами, які вплинули на фінансовий результат.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Мережа Ланет» за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	198 077.00	196 366.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	89 503.00	148 367.00
Валовий: прибуток	2090	108 574.00	47 999.00
Інші операційні доходи	2120	34.00	426.00
Адміністративні витрати	2130	25 423.00	27 946.00
Витрати на збут	2150	19 017.00	27 551.00
Інші операційні витрати	2180	5 073.00	2 414.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59 095.00	
збиток	2195	9 486.00	
Інші фінансові доходи	2220	612.00	50.00
Фінансові витрати	2250	17 031.00	24 892.00
Інші витрати	2270	837.00	600.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 839.00	
збиток	2295	34 928.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-81.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	41 839.00	
збиток	2355	35 009.00	

Загальною картини, яка виникає з цих показників, є зростання обсягів реалізації, певне збільшення витрат, але при цьому підприємство зуміло зберегти прибутковість за вказаний період (рис. 2.7.).

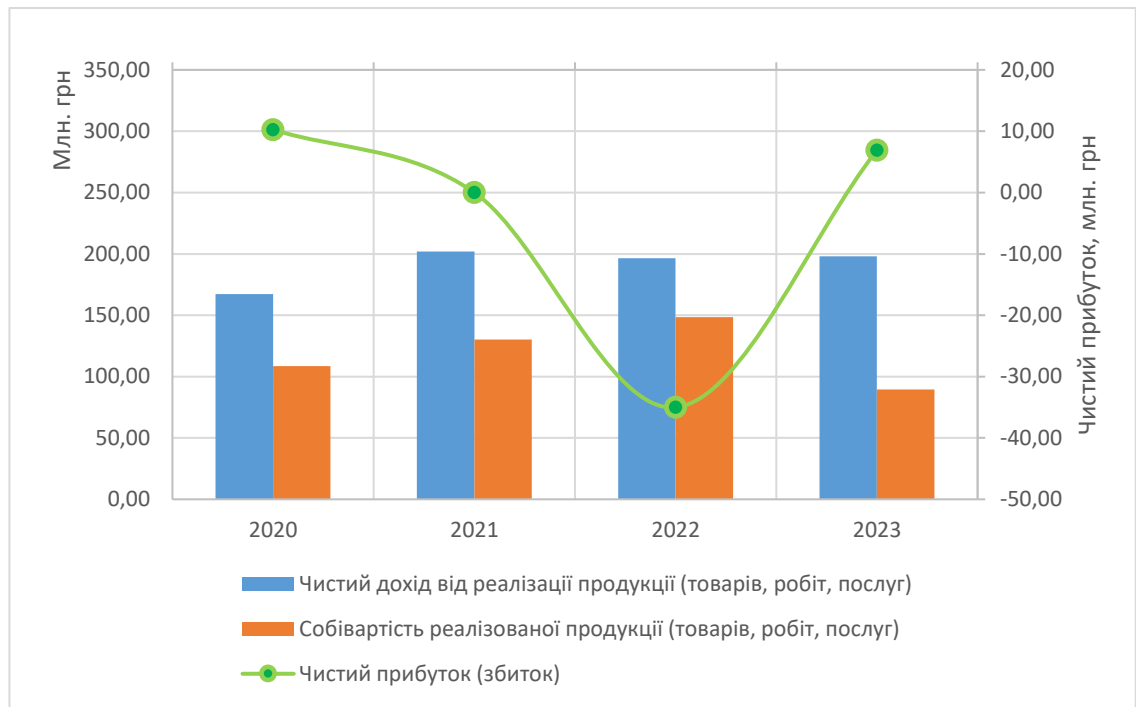


Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Мережа Ланет» [розроблено автором на основі звітності «Мережа Ланет»]

За даними звітності досліджуваного підприємства за 2020- 2023 рр. було розраховано коефіцієнти фінансової стійкості (табл. 2.2.).

Коефіцієнт фінансової автономності показує, яку частину активів підприємства складає власність його власників. Значення цього коефіцієнта менше за нуль вказує на наявність заборгованості перед кредиторами.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних джерел, зокрема власного капіталу, без значної залежності від зовнішніх позик. Вищий коефіцієнт вказує на більшу фінансову стабільність і менший ризик для підприємства, оскільки воно менше залежить від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової автономності зріс з -0,10 у 2020 році до 0,24 у 2023 році, що може свідчити про покращення фінансової стійкості та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2.

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Мережа Ланет»

Показник	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2020	Відхилення 2023 від 2022
Коефіцієнт фінансової автономності	-0,10	-0,03	-0,15	0,24	0,34	0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	-9,98	-32,90	-6,58	4,14	14,12	10,71
Коефіцієнт фінансового ризику	1,10	1,03	1,15	0,76	-0,34	-0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,28	-0,08	-0,17	0,13	0,41	0,31

[розроблено автором на основі звітності «Мережа Ланет»]

Коефіцієнт фінансової залежності вказує на співвідношення власних та позикових засобів у фінансуванні підприємства. Значення менше нуля означає переважання власних засобів.

Коефіцієнт фінансової залежності значно зменшився в 2021 році, але знову показав позитивне значення у 2023 році. Це може вказувати на зміну стратегії фінансування.

Коефіцієнт фінансового ризику відображає ступінь ризику, пов'язаного із заборгованістю підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику показує деяке зниження у 2023 році, що може свідчити про менший ризик фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на можливість поглиблення збитків, яку може перенести підприємство без порушення його фінансової стійкості.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу зросло в 2023 році, що може свідчити про збільшення стійкості до ризиків.

Загалом, можна відзначити покращення фінансової стійкості ТОВ "Мережа Ланет" у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зниження залежності від зовнішнього фінансування та зменшення ризику фінансових зобов'язань свідчать про позитивні зміни в стратегії управління фінансами підприємства.

На рис. 2.8 показано динаміку транзакцій ТОВ «Мережа Ланет», де можна спостерігати позитивну тенденцію в період з 2017 по 2022 рік. Однак з 2023 року кількість транзакцій значно знизилась, хоча їх загальна сума залишається стабільною, приблизно на рівні 2,5 млн грн на рік.



Рис. 2.8. Динаміка транзакцій ТОВ «Мережа Ланет» [розроблено автором на основі звітності «Мережа Ланет»]

Від початку військових дій в Україні у 2022 році динаміка транзакцій ТОВ «Мережа Ланет» зазнала значних змін. Військовий конфлікт став серйозним викликом для бізнесу та економіки загалом. Зменшення кількості транзакцій можна пояснити не лише економічними факторами, але й впливом нестабільності та невизначеності, що виникли через військові події та їхній вплив на бізнес-клімат.

Необхідно враховувати, як військові події впливають на попит, пропозицію, логістику та загальний економічний стан регіону, в якому функціонує підприємство.

2.2. Характеристика персоналу ТОВ «Мережа Ланет»

Аналіз персоналу ТОВ «Мережа Ланет» показує, що на сьогоднішній день компанія налічує 320 працівників. З цієї кількості 150 осіб мають вищу освіту, що складає близько 47% від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про значну частку висококваліфікованих фахівців у складі компанії, що є важливим аспектом для підтримки високих стандартів якості послуг та розвитку інноваційних технологій в галузі інтернет-зв'язку.

Вища освіта працівників є важливим фактором, оскільки дозволяє компанії залучати фахівців з глибокими знаннями в різних сферах, таких як інформаційні технології, управління, маркетинг та інші ключові напрямки. Це, у свою чергу, сприяє покращенню ефективності роботи та здатності компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Таким чином, склад персоналу ТОВ «Мережа Ланет» демонструє наявність значного потенціалу для подальшого розвитку компанії, оскільки високий рівень освіти працівників є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку інтернет-послуг.

Таблиця 2.3.

Якісна характеристика персоналу ТОВ «Мережа Ланет» за рівнем освіти у 2023 р.

Рівень освіти співробітників	Чол.	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	150	47%
Середня спеціальна освіта	110	34%
Середня освіта	60	19%
Всього	320	100%

Джерело: [складено на основі даних підприємства]

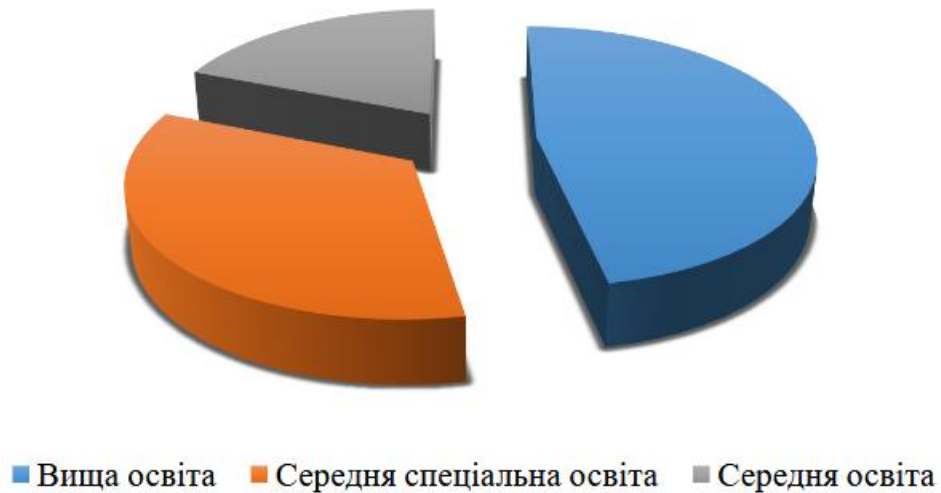


Рис. 2.10. Якісна характеристика персоналу ТОВ «Мережа Ланет» за рівнем освіти. Джерело: [складено на основі даних підприємства]

Згідно з аналізом персоналу ТОВ «Мережа Ланет», середню спеціальну освіту мають 110 працівників, що становить близько 34% від загальної чисельності співробітників компанії. Це свідчить про наявність значної частки фахівців, які мають професійні знання та навички, необхідні для виконання технічних та операційних завдань.

Середня спеціальна освіта є важливою складовою для забезпечення ефективної роботи в таких сферах, як технічне обслуговування мереж, підтримка клієнтів та інші практичні напрямки діяльності компанії. Це дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації на всіх етапах надання послуг, а також сприяє стабільному функціонуванню підприємства в умовах високої конкуренції на ринку інтернет-зв'язку.

Таким чином, наявність працівників з середньою спеціальною освітою в компанії є важливим ресурсом для підтримки операційної ефективності та зростання підприємства.

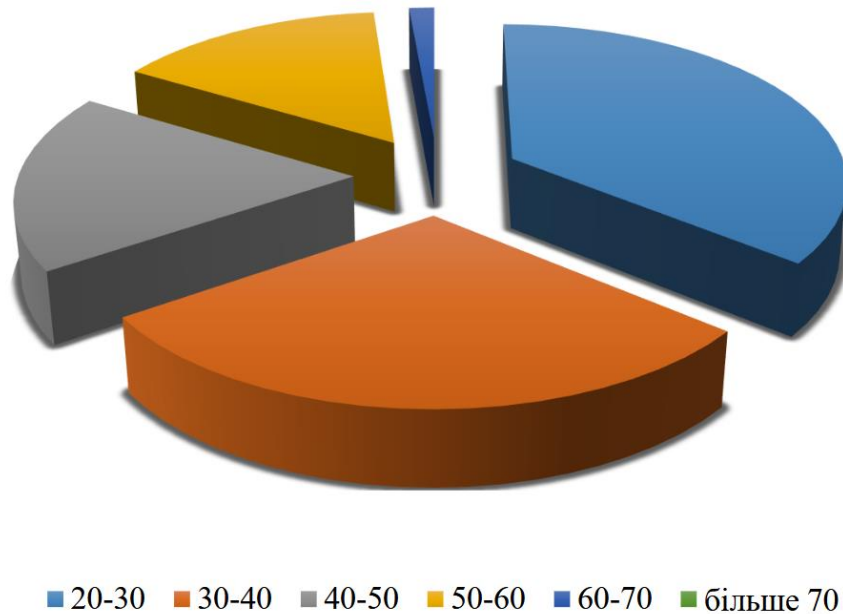


Рис. 2.11. Вікова структура персоналу ТОВ «Мережа Ланет» за рівнем освіти. Джерело: [складено на основі даних підприємства]

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Мережа Ланет» показує, що компанія має значну частку молодих працівників. Так, найбільшу групу складають співробітники віком від 20 до 30 років, які становлять 35,9% від загальної чисельності персоналу. Це може свідчити про залучення компанією молодих спеціалістів, що є важливим для інноваційного розвитку та адаптації до швидко змінюваних умов на ринку технологій.

Наступну за чисельністю групу складають працівники віком від 30 до 40 років, які становлять 29,6% персоналу. Це свідчить про наявність у компанії кваліфікованих фахівців, які вже мають певний досвід і можуть брати на себе відповідальність за управлінські та технічні завдання.

Працівники вікової групи 40-50 років складають 18,1% від загальної чисельності, що вказує на наявність досвідчених співробітників, здатних виконувати більш складні функції та забезпечувати стабільність роботи компанії.

Працівники вікової категорії 50-60 років становлять 15% від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про наявність досвідчених фахівців, які

можуть вносити цінний вклад у стратегію розвитку компанії завдяки своєму досвіду та глибоким знанням.

Тільки 1,4% працівників становлять особи віком від 60 до 70 років, що є невеликою часткою, і немає працівників старших за 70 років.

Таким чином, вікова структура персоналу ТОВ «Мережа Ланет» демонструє гармонійний баланс між молодими та досвідченими працівниками, що дозволяє компанії поєднувати інноваційність і досвід у своїй діяльності. Це також свідчить про здоровий кадровий потенціал, здатний адаптуватися до змінюваних умов ринку.

2.2. Організація віддаленої роботи у ТОВ «Мережа Ланет»

Організація віддаленої роботи в ТОВ «Мережа Ланет» стала важливим аспектом функціонування компанії в умовах пандемії та війни, що поставили перед підприємством низку викликів.

Пандемія COVID-19 змусила компанію оперативно адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов. Підприємству довелося швидко впровадити технології для віддаленої роботи, забезпечити працівників необхідним обладнанням та програмним забезпеченням для підтримки комунікації та виконання завдань.

Перехід на віддалену роботу вимагав посилення заходів безпеки для захисту корпоративних даних. Це включало впровадження систем захисту інформації, використання віртуальних приватних мереж (VPN) та інших засобів для забезпечення конфіденційності та захисту від кібератак.

Відсутність особистих зустрічей ускладнила управлінські процеси. Зокрема, виникли труднощі у підтримці мотивації співробітників, організації

командної роботи та збереженні корпоративної культури в умовах віддаленого режиму.

Під час масового переходу на віддалену роботу компанії довелося зіткнутися з технічними проблемами, такими як недостатня пропускну здатність інтернет-каналів, проблеми з обладнанням та програмним забезпеченням, що ускладнювало ефективну роботу співробітників.

Війна в Україні спричинила додаткові виклики для організації віддаленої роботи. Нестабільність ситуації, перебої з електропостачанням, можливі руйнування інфраструктури та загроза безпеці працівників вимагали від компанії постійної адаптації робочих процесів та забезпечення безпеки співробітників.

В умовах війни компанія зіткнулася з тимчасовими труднощами в управлінні командою, особливо в регіонах, де були активні бойові дії. Це могло включати відсутність доступу до робочих місць, труднощі з комунікацією та організацією командних завдань.

Війна створила додаткові навантаження на інфраструктуру компанії, зокрема на мережеві ресурси, що вимагало посилення захисту та резервування каналів зв'язку, щоб забезпечити безперервність роботи навіть в умовах кризових ситуацій.

Військовий конфлікт також має психологічний вплив на працівників, що потребує додаткової уваги до підтримки морального стану команди, організації психологічної допомоги та створення умов для збереження робочої мотивації.

ТОВ «Мережа Ланет» зуміло адаптувати свою організацію віддаленої роботи до нових умов, що виникли внаслідок пандемії та війни, але ці процеси супроводжувалися значними викликами. Важливими аспектами стали забезпечення безпеки даних, підтримка комунікації та мотивації співробітників, а також адаптація інфраструктури до умов кризових ситуацій.

Таблиця 2.4.

Графік роботи співробітників ТОВ «Мережа Ланет»

Посада	Графік роботи
Директор	9:00-18:00
Головний бухгалтер	9:00-18:00
Адміністратор	9:00 – 20:00 – позмінно 2/2
Менеджер-консультант	10:00 – 20:00 – позмінно 2/2
Дизайнер	10:00 – 20:00 – позмінно 2/2
Помічник консультанта	10:00 – 20:00 – позмінно 2/2
Виробничий відділ	10:00 – 20:00 – позмінно 2/2
Прибиральниця	09:00 – 20:00 – позмінно 2/2

Джерело: [складено на основі даних підприємства]

Організація віддаленої роботи в ТОВ «Мережа Ланет» ґрунтується на впровадженні комплексного підходу, який включає технологічні, організаційні та управлінські аспекти. У результаті пандемії COVID-19 та подальших кризових ситуацій, таких як війна в Україні, компанія адаптувала свої внутрішні процеси для забезпечення безперервної роботи та підтримки ефективності бізнесу в умовах віддаленого режиму.

Основою для організації віддаленої роботи є надійна технологічна інфраструктура. ТОВ «Мережа Ланет» забезпечує своїх працівників необхідними інструментами для віддаленої роботи, включаючи комп'ютери, програмне забезпечення для відеоконференцій (наприклад, Zoom, Microsoft Teams) та системи для управління проектами (Trello, Jira). Важливим аспектом є забезпечення стабільного інтернет-зв'язку, який є критичним для роботи в реальному часі та виконання завдань.

Для захисту корпоративних даних компанія впровадила використання віртуальних приватних мереж (VPN), що дозволяє забезпечити безпеку передачі інформації та доступ до внутрішніх ресурсів компанії навіть при віддаленій роботі. Також регулярно проводяться оновлення програмного забезпечення та впроваджуються нові технології для захисту від кібератак.

Організація робочих процесів в умовах віддаленої роботи передбачає чітке планування та координацію завдань. Керівники команд активно використовують інструменти для управління проектами, щоб забезпечити прозорість виконання завдань та контроль за термінами. Всі працівники мають доступ до чітко визначених планів та завдань, що дозволяє ефективно управляти часом та ресурсами.

Завдяки використанню онлайн-інструментів для комунікації, таких як чати, відеоконференції та корпоративні платформи для обміну документами, забезпечується постійний зв'язок між співробітниками, що дозволяє швидко вирішувати виникаючі питання та підтримувати командну роботу. Важливою частиною є регулярні онлайн-зустрічі для обговорення поточних задач, досягнень та проблем, що дозволяє підтримувати рівень мотивації та забезпечувати злагоджену роботу команди.

Управління персоналом в умовах віддаленої роботи потребує особливої уваги до мотивації та психологічного стану працівників. Компанія активно працює над підтримкою корпоративної культури, навіть коли працівники працюють дистанційно. Для цього організовуються регулярні зустрічі, віртуальні тренінги та соціальні заходи, що сприяють збереженню командного духу.

Керівники команд також надають особливу увагу підтримці балансу між роботою та особистим життям співробітників, щоб уникнути вигорання та підтримати високий рівень продуктивності. Враховуючи специфіку роботи в умовах віддаленого режиму, компанія також забезпечує працівників доступом до психологічної підтримки та консультацій.

Організація віддаленої роботи в ТОВ «Мережа Ланет» є результатом стратегічного підходу, який поєднує технологічні інновації, чітке управління та підтримку корпоративної культури. Завдяки цьому компанія змогла адаптуватися до нових умов та забезпечити ефективну роботу навіть у кризових ситуаціях, таких як пандемія та війна.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні напрямки удосконалення організації віддаленої роботи на підприємстві

В умовах постійного розвитку технологій та змін в бізнес-середовищі, удосконалення організації віддаленої роботи є важливим етапом для забезпечення ефективного управління розподіленими командами. Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві, зокрема в умовах віддаленої роботи, передбачає комплексний підхід, що включає вдосконалення технологічної інфраструктури, комунікаційних процесів, управлінських стратегій та підтримки психологічного клімату в команді.

1. Вдосконалення технологічної інфраструктури

Одним із основних напрямків удосконалення є забезпечення надійної та безпечної технологічної інфраструктури для віддалених працівників. Важливо впроваджувати сучасні інструменти для ефективного управління проектами, комунікаційними процесами та обміну інформацією. Використання платформ для відеоконференцій, таких як Zoom або Microsoft Teams, а також інструментів для спільної роботи, таких як Google Drive або Trello, дозволяє зберігати високу продуктивність і взаємодію між членами команди.

Крім того, для забезпечення безпеки корпоративних даних та інформації, що передається через віддалені канали, необхідно впроваджувати системи захисту, такі як віртуальні приватні мережі (VPN), багатофакторну аутентифікацію та регулярні оновлення програмного забезпечення.

Вдосконалення технологічної інфраструктури є важливим напрямком розвитку для будь-якої компанії, що прагне забезпечити ефективність і стійкість своєї діяльності, зокрема в умовах віддаленої роботи. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке надає інтернет-послуги, технологічна інфраструктура є основою для забезпечення високої якості послуг, стабільності роботи мережі та конкурентоспроможності на ринку.

Одним із першочергових кроків у вдосконаленні технологічної інфраструктури є модернізація мережевих компонентів, таких як маршрутизатори, комутатори та сервери. Враховуючи зростаючі вимоги до швидкості та обсягу переданих даних, важливо впроваджувати новітні технології, що дозволяють збільшити пропускну здатність мережі та знизити латентність.

Модернізація мережі передбачає впровадження гігабітних та терабітних технологій, що дозволяє забезпечити високу швидкість передачі даних для кінцевих користувачів. Оновлення мережевих пристроїв також знижує ризик збоїв і забезпечує кращу стійкість до атак або неполадок, що важливо для стабільної роботи компанії.

У зв'язку з необхідністю обробки великих обсягів інформації, важливим аспектом є вдосконалення систем зберігання даних. Для ТОВ «Мережа Ланет» це означає створення надійних та масштабованих рішень для зберігання даних клієнтів та корпоративних ресурсів.

Використання хмарних технологій і гібридних систем зберігання дозволяє знизити витрати на інфраструктуру, забезпечити зручний доступ до даних з будь-якої точки та підвищити рівень безпеки. Крім того, впровадження технологій для автоматичного резервного копіювання і відновлення даних допомагає знизити ризики втрати інформації в разі технічних неполадок або збоїв.

Для забезпечення ефективної віддаленої роботи співробітників ТОВ «Мережа Ланет» необхідно впровадити сучасні інструменти для комунікації та колаборації. Це включає в себе платформи для відеоконференцій, такі як

Zoom або Microsoft Teams, а також інструменти для спільної роботи над документами та проектами, такі як Google Drive, Asana чи Trello.

Крім того, впровадження хмарних технологій для зберігання та обміну документами дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця, забезпечуючи високу мобільність і зручність у роботі. Це особливо важливо для компаній, які мають віддалених працівників, адже дозволяє зберігати продуктивність і забезпечувати безперервність робочих процесів.

Захист корпоративної інформації та даних клієнтів є важливим аспектом вдосконалення технологічної інфраструктури. Для ТОВ «Мережа Ланет» це означає впровадження комплексних заходів безпеки, таких як багатофакторна аутентифікація, шифрування даних, регулярне оновлення програмного забезпечення та моніторинг мережі на предмет виявлення потенційних загроз.

Важливим елементом є також навчання співробітників щодо кращих практик безпеки та проведення регулярних перевірок на вразливості. Враховуючи зростаючу кількість кіберзагроз, такі заходи допомагають зберігати довіру клієнтів і забезпечувати безпеку даних.

Враховуючи, що ТОВ «Мережа Ланет» надає послуги інтернет-зв'язку, важливо постійно вдосконалювати інфраструктуру для забезпечення високошвидкісного інтернету. Це включає в себе розширення та модернізацію оптоволоконних мереж, збільшення пропускної здатності каналів та інтеграцію нових технологій, таких як 5G, для забезпечення ще більшої швидкості та стабільності з'єднання.

Інвестування в інфраструктуру також включає в себе розвиток систем моніторингу та діагностики мережі, що дозволяє оперативно виявляти та усувати неполадки, забезпечуючи безперервний зв'язок для кінцевих користувачів.

Важливим аспектом вдосконалення технологічної інфраструктури є навчання та підтримка персоналу, який працює з новими технологіями. Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації для співробітників

дозволяють забезпечити ефективне використання нових інструментів та систем, що впроваджуються на підприємстві.

Крім того, компанії слід створювати умови для розвитку технічних фахівців, залучати їх до участі в інноваційних проектах та сприяти їх професійному росту. Це дозволяє забезпечити стабільну роботу компанії та адаптацію до швидко змінюваного технологічного середовища.

Вдосконалення технологічної інфраструктури для ТОВ «Мережа Ланет» є ключовим фактором для підтримки високої якості послуг, забезпечення стабільності роботи мережі та підвищення ефективності віддаленої роботи. Модернізація мережевих компонентів, впровадження новітніх інструментів для комунікації, забезпечення безпеки та розвитку інфраструктури для високошвидкісного інтернету є важливими кроками на шляху до забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

2. Розвиток комунікаційних процесів

Для ефективного управління розподіленими командами особливо важливим є створення чітких комунікаційних каналів, що забезпечують безперебійний обмін інформацією. Важливо впроваджувати регулярні онлайн-зустрічі, які дозволяють координувати роботу, обговорювати досягнення та проблеми, а також підтримувати взаєморозуміння між працівниками.

Крім того, необхідно стимулювати неформальне спілкування, яке є важливим для підтримки командної атмосфери. Віртуальні чати, групи для обміну ідеями та соціальні заходи можуть допомогти зміцнити корпоративну культуру та сприяти збереженню соціальних зв'язків між працівниками, навіть якщо вони працюють віддалено.

Розвиток комунікаційних процесів є одним із ключових напрямків для забезпечення ефективної роботи компанії, зокрема в умовах віддаленої роботи та розподілених команд. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку інтернет-послуг, розвиток комунікаційних процесів є необхідною складовою для підтримки стабільності бізнесу,

забезпечення злагодженої роботи співробітників та ефективної взаємодії з клієнтами.

Внутрішні комунікації в компанії є основою для ефективної взаємодії між працівниками різних підрозділів, управлінським персоналом та віддаленими командами. Для ТОВ «Мережа Ланет» важливо створити ефективну систему комунікації, яка забезпечує швидкий обмін інформацією, спрощує процеси прийняття рішень та дозволяє оперативно вирішувати робочі питання.

Одним із основних кроків є впровадження сучасних платформ для колаборації та комунікації, таких як Microsoft Teams, Slack або Zoom. Ці інструменти дозволяють співробітникам організовувати відеоконференції, обговорення проєктів, а також здійснювати швидкий обмін повідомленнями та файлами. Завдяки цьому забезпечується безперервність комунікацій, навіть коли працівники перебувають у різних локаціях.

Крім того, важливо створити єдину інформаційну платформу для всіх співробітників компанії, де вони можуть отримувати актуальні новини, розпорядження керівництва, а також брати участь у внутрішніх обговореннях. Це може бути корпоративний портал або система управління проєктами, що дозволяє забезпечити прозорість процесів і знизити ймовірність виникнення комунікаційних бар'єрів.

Для компанії, що надає інтернет-послуги, ефективна комунікація з клієнтами є важливою складовою успішної діяльності. ТОВ «Мережа Ланет» повинно забезпечити зручні канали комунікації для своїх користувачів, щоб вони могли швидко отримувати консультації, повідомлення про новини та зміни в послугах, а також звертатися за технічною підтримкою.

Одним із таких каналів є багатоканальна підтримка через телефон, електронну пошту, онлайн-чат на вебсайті та соціальні мережі. Важливо, щоб ці канали були інтегровані в єдину систему, що дозволяє швидко обробляти запити клієнтів і надавати їм відповіді в найкоротші терміни.

Також компанії варто інвестувати в автоматизацію обробки запитів за допомогою чат-ботів або інтеграції з CRM-системами, що дозволяє знизити навантаження на операторів і підвищити ефективність обслуговування клієнтів.

Важливою складовою розвитку комунікаційних процесів є підвищення рівня комунікаційної культури серед співробітників. Це включає в себе навчання працівників ефективним методам комунікації, як усних, так і письмових, а також розвиток навичок активного слухання та конструктивного вирішення конфліктів.

Для ТОВ «Мережа Ланет» важливо забезпечити регулярне навчання та тренінги з комунікацій, що дозволяють співробітникам ефективно взаємодіяти в команді, а також з клієнтами. Це також включає в себе розвиток навичок роботи з інструментами для віддаленої комунікації та колаборації.

Впровадження внутрішніх комунікаційних політик та стандартів також може допомогти підвищити рівень комунікаційної культури в компанії. Наприклад, визначення стандартів для електронних листів, чатів та відеоконференцій дозволяє знизити ризик непорозумінь та сприяє більш ефективному обміну інформацією.

Для покращення комунікаційних процесів в компанії важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми в організації робочих процесів, а також виявляти ідеї для покращення робочого середовища.

Одним із способів забезпечення зворотного зв'язку є регулярні опитування співробітників, де вони можуть поділитися своїми думками щодо роботи компанії, ефективності комунікацій та організації процесів. Крім того, важливо забезпечити відкритість керівництва для отримання відгуків і пропозицій від працівників, щоб вони відчували свою значущість і участь у розвитку компанії.

Останнім, але не менш важливим аспектом є інтеграція комунікаційних процесів у загальну стратегію розвитку компанії. Розвиток комунікацій

повинен бути частиною стратегії компанії, що дозволяє забезпечити узгодженість між різними підрозділами та співробітниками, а також досягнення загальних цілей.

Для ТОВ «Мережа Ланет» це означає, що комунікаційні процеси мають бути спрямовані на підтримку і реалізацію бізнес-стратегій, таких як розширення ринку, покращення якості послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зростання ефективності внутрішніх процесів.

Розвиток комунікаційних процесів є критично важливим для ТОВ «Мережа Ланет» в умовах сучасного бізнес-середовища, де віддалена робота та ефективна взаємодія з клієнтами стають основними факторами успіху. Впровадження сучасних інструментів для комунікації, підвищення рівня комунікаційної культури серед працівників, забезпечення зворотного зв'язку та інтеграція комунікацій у стратегію розвитку допомагають забезпечити ефективність внутрішніх процесів та покращити взаємодію з клієнтами, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку компанії.

3. Управлінські стратегії та планування

Управління віддаленими командами вимагає адаптації традиційних управлінських стратегій до нових умов. Для цього важливо впроваджувати гнучкі методи управління, такі як Agile або Scrum, які дозволяють швидко реагувати на зміни, ефективно управляти проектами та забезпечувати постійний зворотний зв'язок з членами команди.

Завдяки таким методам, керівники можуть забезпечити чітке визначення завдань, термінів та очікуваних результатів, що сприяє підвищенню ефективності роботи віддалених співробітників. Окрім цього, важливо створювати систему регулярних перевірок прогресу та надавати можливості для зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати стратегію в разі необхідності.

Управлінські стратегії та планування є ключовими елементами, що визначають успішність і стійкість компанії в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке є одним із провідних

постачальників інтернет-послуг в Україні, стратегічне управління відіграє особливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи специфіку діяльності компанії, управлінські стратегії та планування охоплюють кілька основних напрямків, що дозволяють адаптуватися до змін, максимізувати ефективність і забезпечити довгостроковий успіх.

Стратегічне планування в ТОВ «Мережа Ланет» є процесом, який включає визначення довгострокових цілей компанії, а також розробку і впровадження конкретних планів для їх досягнення. Це включає оцінку поточного стану ринку, конкурентної ситуації, технологічних тенденцій та економічних умов, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Процес стратегічного планування в компанії передбачає регулярний аналіз зовнішнього середовища, зокрема змін на ринку інтернет-послуг, а також внутрішнього стану організації, зокрема оцінки її ресурсів, фінансових можливостей та технологічної інфраструктури. На основі цього аналізу визначаються основні напрямки розвитку, такі як розширення клієнтської бази, вдосконалення технологій, покращення якості обслуговування та інвестиції в інфраструктуру.

Управлінська стратегія ТОВ «Мережа Ланет» зосереджена на досягненні чітко визначених цілей, які є результатом стратегічного планування. Вони можуть охоплювати кілька аспектів, таких як:

Збільшення частки ринку: Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку інтернет-послуг, компанія прагне збільшити свою частку на ринку, залучаючи нових клієнтів та пропонуючи їм інноваційні послуги.

Вдосконалення технологічної інфраструктури: Постійне оновлення технологій та інвестування в інфраструктуру дозволяє забезпечити стабільність і якість послуг, що надаються.

Покращення обслуговування клієнтів: Одним із пріоритетів є підвищення рівня задоволеності клієнтів, що включає впровадження нових

каналів комунікації, покращення технічної підтримки та забезпечення високої якості сервісу.

Розвиток корпоративної культури та персоналу: Стратегія також включає розвиток персоналу, підвищення рівня кваліфікації співробітників та створення сприятливого робочого середовища, що сприяє зростанню продуктивності та мотивації.

Однією з важливих рис управлінських стратегій ТОВ «Мережа Ланет» є їхня гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, це важливо в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 або військовий конфлікт в Україні, які можуть істотно змінити економічну ситуацію та бізнес-клімат.

У таких умовах компанія повинна бути готовою швидко змінювати свої стратегії, коригувати плани та приймати оперативні рішення. Це може включати зміну підходів до організації роботи, впровадження нових технологій для віддаленої роботи, зміну маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів або адаптацію до змін у попиті на послуги.

Крім стратегічного планування, важливим аспектом управлінської діяльності є оперативне управління, яке охоплює короткострокові плани та заходи, спрямовані на досягнення поточних цілей. Оперативне управління включає в себе визначення ключових показників ефективності (KPI), моніторинг результатів та коригування планів залежно від змін у ринковій ситуації.

Для ТОВ «Мережа Ланет» це може включати щомісячні або квартальні звіти, в яких оцінюється виконання планів з розвитку клієнтської бази, покращення якості послуг або зростання доходів. Оперативне управління дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і зосередитися на досягненні короткострокових результатів.

Управлінська стратегія ТОВ «Мережа Ланет» також передбачає активне впровадження інновацій, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Це може включати інвестиції в нові технології, такі як 5G

або розширення мережі для підтримки гігабітного інтернету, що дозволить компанії надавати більш швидкі та надійні послуги своїм клієнтам.

Інвестиції в розвиток також можуть охоплювати модернізацію інфраструктури, покращення програмного забезпечення для підтримки віддаленої роботи, а також розробку нових послуг, які відповідають вимогам сучасного ринку.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії важливо впровадити систему контролю та оцінки ефективності. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Контроль за виконанням стратегії здійснюється через регулярний моніторинг фінансових показників, ефективності маркетингових кампаній, рівня задоволеності клієнтів та інших KPI. Такий підхід дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та коригувати свої плани для досягнення оптимальних результатів.

Управлінські стратегії та планування є основою для сталого розвитку ТОВ «Мережа Ланет». Розробка чіткої стратегії, яка охоплює як довгострокові цілі, так і короткострокові плани, дозволяє компанії адаптуватися до змін, покращувати ефективність і досягати конкурентних переваг на ринку інтернет-послуг. Впровадження інновацій, оперативне управління та постійний контроль за виконанням стратегії є ключовими факторами для забезпечення успіху та стабільного розвитку компанії.

4. Психологічна підтримка та мотивація

В умовах віддаленої роботи особливо важливо приділяти увагу психологічному стану працівників. Відсутність безпосереднього контакту може призвести до ізоляції, вигорання та зниження мотивації. Для цього компанії повинні впроваджувати програми підтримки, які включають не лише професійні тренінги, але й психологічну допомогу, що дозволяє

співробітникам справлятися зі стресом та зберігати баланс між роботою та особистим життям.

Регулярні сесії з коучами, тренінги з розвитку особистої ефективності, а також створення комфортних умов для роботи вдома (наприклад, надання працівникам необхідного обладнання) можуть допомогти підтримувати високий рівень мотивації та залучення співробітників до процесу.

Психологічна підтримка та мотивація персоналу є важливими аспектами управління, особливо в умовах віддаленої роботи, яка стала поширеною в ТОВ «Мережа Ланет» у зв'язку з пандемією та іншими зовнішніми викликами. Забезпечення психологічного комфорту та підтримки співробітників допомагає не лише підвищити їх продуктивність, але й сприяє створенню здорового робочого середовища, що є важливим фактором для довгострокового успіху компанії.

Одним із основних викликів для компаній, які впроваджують віддалену роботу, є забезпечення психологічного комфорту співробітників. В умовах фізичної віддаленості та обмежених соціальних контактів працівники можуть відчувати себе ізольованими, що може призвести до зниження мотивації, стресу та навіть вигорання. Для уникнення цих проблем ТОВ «Мережа Ланет» повинно активно впроваджувати заходи з психологічної підтримки.

Одним із важливих аспектів є регулярне спілкування між керівниками та працівниками. Важливо, щоб співробітники відчували підтримку з боку компанії, навіть коли вони працюють вдома. Це можна забезпечити через організацію регулярних відеоконференцій, чатів, онлайн-зборів, де кожен співробітник може висловити свої думки, поділитися проблемами або отримати зворотний зв'язок від керівництва.

Також важливо організувати доступ до професійної психологічної допомоги, яка може включати онлайн-консультації для працівників, що відчують стрес чи тривогу. Це допомагає знизити рівень психологічного навантаження та підвищити загальний рівень благополуччя співробітників.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів для підтримки високої продуктивності та залученості працівників. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке працює в індустрії інтернет-послуг, мотивація співробітників має особливу важливість, оскільки від її ефективності залежить якість надання послуг та взаємодія з клієнтами.

Фінансова мотивація залишається одним із основних інструментів для заохочення працівників до досягнення високих результатів. У ТОВ «Мережа Ланет» це може включати премії за виконання планів, бонуси за досягнення певних показників, а також систему мотиваційних виплат для працівників, які демонструють високу продуктивність або інноваційні ідеї. Враховуючи специфіку інтернет-бізнесу, де конкуренція за таланти є високою, фінансові стимули можуть бути важливим чинником для утримання кваліфікованих кадрів.

Окрім фінансових винагород, важливим є застосування нефінансових методів мотивації. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість розвитку кар'єри, участь у цікавих та значущих проектах, а також створення можливостей для професійного розвитку. ТОВ «Мережа Ланет» може організовувати внутрішні тренінги, семінари, вебінари, де співробітники можуть підвищити свою кваліфікацію та отримати нові знання.

Крім того, важливим елементом є визнання досягнень працівників. Це може бути реалізовано через публічне визнання успіхів на корпоративних заходах, нагороди за досягнення, або навіть просто позитивний зворотний зв'язок від керівництва. Визнання праці співробітників допомагає підвищити їх самооцінку та мотивацію.

Розвиток корпоративної культури є важливим аспектом мотивації, особливо в умовах віддаленої роботи. Створення сильної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою цінність, допомагає зміцнити відданість компанії та забезпечити високий рівень залученості. ТОВ «Мережа Ланет» може проводити регулярні онлайн-зустрічі, тимбілдинги, корпоративні заходи, щоб підтримувати командний дух і взаємодію між співробітниками.

В умовах постійної віддаленої роботи та невизначеності, що супроводжує пандемію та військові дії, проблема вигорання стає все більш актуальною. Вигорання може призвести до зниження продуктивності, високої плинності кадрів і загальної демотивації. Для того щоб уникнути цього, ТОВ «Мережа Ланет» повинно активно впроваджувати заходи щодо запобігання вигоранню.

Одним із ефективних методів є організація регулярних «перерв для відпочинку» або «тихих годин», коли працівники можуть відпочити від роботи, займатися особистими справами або просто розслабитися. Важливо також підтримувати баланс між роботою та особистим життям, що є особливо важливим для співробітників, які працюють з дому.

Психологічна підтримка та мотивація є важливими складовими успішної організації віддаленої роботи в ТОВ «Мережа Ланет». Завдяки ефективним методам психологічної підтримки та мотивації компанія може забезпечити високий рівень залученості співробітників, знизити стрес та вигорання, а також підвищити загальну продуктивність. Враховуючи важливість цих аспектів для довгострокового успіху, компанії варто продовжувати інвестувати в створення підтримуючого середовища, яке сприяє розвитку персоналу та забезпечує ефективну роботу навіть у складних умовах.

5. Підтримка корпоративної культури

Незважаючи на відсутність фізичної присутності співробітників на робочих місцях, важливо підтримувати корпоративну культуру. Це можна досягти через організацію віртуальних заходів, таких як корпоративні онлайн-зустрічі, святкування досягнень команди, а також спільні проекти, що дозволяють працівникам відчувати себе частиною єдиної команди.

Важливим аспектом є також прозорість у прийнятті рішень та підтримка відкритого діалогу між керівництвом і працівниками. Це дозволяє зберігати довіру та ефективно вирішувати будь-які питання, що виникають у процесі роботи.

Підтримка корпоративної культури є одним із основних факторів, що сприяє ефективності роботи компанії, особливо в умовах віддаленої роботи. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке працює в індустрії інтернет-послуг, підтримка сильної корпоративної культури стає важливим елементом, який допомагає не лише зберігати командний дух, але й сприяє залученості працівників, підвищенню їх мотивації та ефективності.

Корпоративна культура в ТОВ «Мережа Ланет» визначає систему цінностей, норм і поведінкових стандартів, що регулюють взаємодію працівників між собою, з керівництвом та з клієнтами. Вона охоплює такі аспекти, як спільні цілі, етика, підхід до роботи, ставлення до інновацій та технологій, а також способи вирішення конфліктів та управління змінами. Підтримка цієї культури є важливою не лише для збереження стабільності, але й для адаптації до швидких змін, що характерні для індустрії телекомунікацій.

У умовах віддаленої роботи, яка стала особливо актуальною після пандемії та військових подій, підтримка корпоративної культури стає ще більш важливою. Відсутність фізичної присутності співробітників на робочому місці може призвести до відчуття ізольованості, зниження командного духу та зменшення рівня комунікації між працівниками. Тому для ТОВ «Мережа Ланет» важливо створювати умови, в яких працівники будуть відчувати себе частиною єдиного колективу, навіть якщо вони працюють з дому.

Одним із основних аспектів підтримки корпоративної культури є організація регулярних комунікацій між співробітниками. Це можуть бути відеоконференції, чати, віртуальні зустрічі, на яких працівники можуть обговорювати не лише робочі питання, але й ділитися особистими досягненнями або проблемами. Такі заходи допомагають зберегти зв'язок між членами команди, створюють атмосферу підтримки та взаємодії, що є важливим для розвитку корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури в ТОВ «Мережа Ланет» важливо залучати працівників до її формування. Це може бути досягнуто через участь

у внутрішніх ініціативах, обговорення цінностей компанії, а також через участь у прийнятті рішень щодо розвитку корпоративних традицій та заходів. Залучення співробітників до процесу формування корпоративної культури дозволяє створити відчуття власної значущості та приналежності до компанії, що сприяє підвищенню їх мотивації.

ТОВ «Мережа Ланет» може використовувати різноманітні інструменти для підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи:

Віртуальні заходи та тимбілдинги. Організація онлайн-зустрічей, квестів, вікторин або віртуальних свят допомагає зміцнити командний дух та підтримати дружню атмосферу серед працівників.

Регулярні зворотні зв'язки та опитування. Важливо проводити регулярні опитування серед працівників, щоб оцінити їх ставлення до корпоративної культури, виявити можливі проблеми та зібрати пропозиції щодо покращення робочого середовища.

Програми визнання та нагороди. Визнання досягнень співробітників є важливим аспектом підтримки корпоративної культури. Це може бути реалізовано через публічне відзначення успіхів на корпоративних заходах, нагороди за досягнення або спеціальні премії для працівників, які демонструють високі результати.

Підтримка соціальних ініціатив. ТОВ «Мережа Ланет» може заохочувати працівників до участі в соціальних або благодійних проектах, що також сприяє розвитку корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях та відповідальності.

Важливим елементом підтримки корпоративної культури є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. В умовах віддаленої роботи цей аспект стає особливо актуальним, оскільки працівники можуть відчувати труднощі в межах між робочим часом та особистим часом. ТОВ «Мережа Ланет» може забезпечити гнучкий графік роботи, а також пропонувати можливості для відпочинку та відновлення сил, щоб запобігти вигоранню та зберегти високий рівень продуктивності.

Корпоративна культура повинна сприяти інноваціям та готовності до змін. В умовах швидких технологічних змін, що характерні для індустрії телекомунікацій, ТОВ «Мережа Ланет» повинно створювати середовище, яке заохочує співробітників до генерації нових ідей, експериментів та розвитку інновацій. Це може включати організацію внутрішніх конкурсів ідей, можливість для співробітників тестувати нові технології та впроваджувати їх у робочий процес.

Підтримка корпоративної культури є критично важливим елементом для успіху ТОВ «Мережа Ланет», особливо в умовах віддаленої роботи. Створення середовища, яке підтримує командний дух, залученість співробітників, інновації та здоровий баланс між роботою та особистим життям, дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві передбачає інтеграцію технологічних, організаційних та управлінських змін. Вдосконалення інфраструктури, розвиток комунікаційних процесів, застосування гнучких методів управління, підтримка психологічного стану працівників та збереження корпоративної культури є ключовими напрямками для забезпечення ефективної роботи розподілених команд. Ці заходи допомагають підвищити продуктивність, знизити рівень стресу та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах віддаленої роботи.

3.2. Алгоритм впровадження сучасних методів управління розподіленими командами на підприємстві

Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами в ТОВ «Мережа Ланет» потребує чітко структурованого алгоритму, який

враховує специфіку роботи компанії, її ресурси, а також умови, в яких вона функціонує. З огляду на це, можна виділити кілька ключових етапів для ефективної організації управління розподіленими командами:

1. Аналіз поточної ситуації та потреб

На першому етапі необхідно провести детальний аналіз поточного стану організації роботи розподілених команд. Це включає:

- Оцінку наявної інфраструктури для віддаленої роботи (технологічне забезпечення, платформи для комунікацій та управління проектами).
- Визначення існуючих проблем та потреб у вдосконаленні процесів управління.
- Оцінку рівня підготовленості співробітників до віддаленої роботи та їхньої здатності адаптуватися до нових методів роботи.
- Визначення ключових показників ефективності (KPI), за якими буде оцінюватися успішність впровадження нових методів.

Аналіз поточної ситуації та потреб є критичним етапом у впровадженні сучасних методів управління розподіленими командами в ТОВ «Мережа Ланет». Цей процес дозволяє отримати чітке уявлення про існуючі виклики, визначити слабкі місця в організації роботи та виявити можливості для покращення. Такий аналіз є основою для подальшого розвитку та вдосконалення управлінських процесів у компанії.

Першим кроком у проведенні аналізу є оцінка технологічної інфраструктури компанії. Це включає перевірку наявних інструментів для управління проектами, комунікаційних платформ, систем моніторингу продуктивності та програмного забезпечення для віддаленої роботи. Важливо визначити, наскільки ці інструменти відповідають сучасним вимогам, чи є можливості для їхнього вдосконалення або заміни на більш ефективні рішення.

Для ТОВ «Мережа Ланет» особливо важливим є забезпечення безперебійної роботи мережі та комунікаційних каналів, оскільки компанія працює в галузі інтернет-послуг. Оцінка інфраструктури повинна враховувати не тільки технічні аспекти, але й рівень кібербезпеки, що є критичним для захисту даних клієнтів і внутрішніх комунікацій.

Другим етапом є оцінка кадрового потенціалу компанії. Це передбачає вивчення кваліфікації та досвіду співробітників, а також визначення їх готовності до роботи в умовах віддаленого формату. Важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні навички для ефективної роботи в розподілених командах, чи потребує компанія додаткового навчання або підтримки у розвитку нових компетенцій.

Аналіз також повинен включати оцінку культурних аспектів. Наприклад, чи є у компанії культура відкритої комунікації, чи здатні співробітники працювати автономно, чи є мотивація до досягнення спільних цілей у рамках віддаленої роботи. Це дозволяє визначити, на яких етапах можуть виникати проблеми, пов'язані з управлінням людьми.

Для ефективного впровадження сучасних методів управління розподіленими командами необхідно детально проаналізувати поточні управлінські процеси в компанії. Це включає вивчення існуючих моделей комунікації, організацію прийняття рішень, а також способи моніторингу продуктивності та оцінки результатів роботи команд.

Аналіз управлінських процесів допоможе виявити слабкі місця, наприклад, у плануванні ресурсів, координації між відділами чи у встановленні чітких цілей для співробітників. Важливо визначити, чи існують механізми зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальних заходів.

Оцінка організаційної культури є важливим аспектом аналізу, оскільки вона визначає, наскільки ефективно компанія здатна адаптуватися до змін. Це включає вивчення рівня гнучкості в організації, готовності до змін та

інновацій, а також здатності співробітників працювати в умовах постійної невизначеності, що характерно для віддаленої роботи.

У компанії ТОВ «Мережа Ланет» важливо визначити, чи існує культура підтримки співробітників, яка дозволяє їм ефективно працювати в розподілених командах. Важливим є також рівень взаємодії між співробітниками, чи є достатньо можливостей для неформальних комунікацій, що сприяють створенню згуртованої команди.

У процесі аналізу також необхідно визначити, які інструменти управління проектами та комунікаціями потребують вдосконалення або оновлення. Це включає вивчення існуючих програм для планування завдань, моніторингу прогресу, а також інструментів для проведення відеоконференцій та обміну інформацією.

Для ТОВ «Мережа Ланет» це може означати впровадження нових платформ для управління проектами, які дозволяють краще координувати роботу між віддаленими командами, або оновлення систем для обміну інформацією, щоб забезпечити швидкий доступ до важливої документації та збереження корпоративних знань.

Аналіз поточної ситуації також включає оцінку зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, зміни на ринку праці, а також вплив глобальних подій (наприклад, пандемії або війни) на діяльність компанії. Ці фактори можуть суттєво впливати на роботу розподілених команд, тому важливо враховувати їх при формулюванні стратегії розвитку.

Аналіз поточної ситуації та потреб є важливим етапом у впровадженні сучасних методів управління розподіленими командами в ТОВ «Мережа Ланет». Цей етап дозволяє не тільки оцінити наявні ресурси та інструменти, але й визначити слабкі місця, що потребують вдосконалення. Проведення такого аналізу дозволить компанії ефективно адаптуватися до змін, покращити управлінські процеси та забезпечити високу продуктивність віддалених команд.

2. Визначення цілей та стратегій управління розподіленими командами

На основі аналізу поточної ситуації, необхідно сформулювати чіткі цілі впровадження сучасних методів управління. Це можуть бути:

- Підвищення ефективності комунікацій у командах.
- Оптимізація процесів прийняття рішень.
- Збільшення рівня автономії та відповідальності співробітників.
- Забезпечення гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.
- Покращення управлінських процесів через автоматизацію та цифровізацію.

Визначення цілей та стратегій управління розподіленими командами є одним із ключових аспектів ефективного функціонування організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Для ТОВ «Мережа Ланет», яке працює в динамічній і конкурентній сфері інтернет-послуг, цей процес набуває особливої важливості, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між віддаленими підрозділами та оптимізує роботу на всіх етапах діяльності компанії.

Основою для формулювання стратегій управління розподіленими командами є чітке розуміння стратегічних цілей організації. Для ТОВ «Мережа Ланет» це включає кілька основних напрямків:

- Підвищення ефективності роботи віддалених команд. Оскільки компанія активно використовує віддалений формат роботи, важливо забезпечити максимальну продуктивність команд, навіть коли вони працюють у різних регіонах. Стратегічною метою є створення умов для безперебійної роботи всіх підрозділів, де кожен член команди має доступ до необхідних ресурсів та інструментів для виконання своїх завдань.
- Оптимізація комунікаційних процесів. Від ефективності комунікації між членами розподілених команд залежить не лише внутрішня злагодженість, але й здатність організації швидко реагувати на зміни на ринку та в технологіях. ТОВ «Мережа

Ланет» має забезпечити створення надійних каналів комунікації, що дозволяють співробітникам з різних локацій оперативно обмінюватися інформацією та координувати свої дії.

- Підвищення якості обслуговування клієнтів. Оскільки ТОВ «Мережа Ланет» надає інтернет-послуги, стратегічною метою є забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. Для цього необхідно організувати роботу технічної підтримки та інших підрозділів таким чином, щоб вони могли оперативно реагувати на запити клієнтів, незалежно від місця їхнього розташування.
- Інноваційний розвиток та технологічні оновлення. Оскільки компанія працює в індустрії, що постійно змінюється, стратегічною метою є постійне вдосконалення технологічної інфраструктури. Впровадження нових технологій і рішень допоможе не лише покращити якість послуг, але й підвищити ефективність роботи розподілених команд.

Після визначення стратегічних цілей компанія має розробити конкретні стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи особливості роботи розподілених команд. ТОВ «Мережа Ланет» може реалізувати кілька підходів:

Важливо визначити, яка модель управління буде найбільш ефективною для розподілених команд. Це може бути централізоване управління, де основні рішення приймаються на рівні керівництва, або децентралізоване управління, де команди мають більше автономії для прийняття рішень. У деяких випадках може бути використана гібридна модель, яка поєднує елементи обох підходів, що дозволяє зберігати баланс між контролем і гнучкістю.

Для оцінки результативності роботи розподілених команд важливо встановити чіткі та вимірювані показники ефективності. Це може включати такі КРІ, як продуктивність (кількість виконаних завдань), якість роботи (відповідність стандартам) та рівень задоволеності співробітників і клієнтів. Встановлення таких показників дозволить не лише оцінити поточний стан, але й вчасно коригувати стратегії для досягнення поставлених цілей.

Для успішного впровадження стратегії управління розподіленими командами необхідно забезпечити доступ до сучасних інструментів для комунікації, управління проектами та моніторингу виконання завдань. ТОВ «Мережа Ланет» має інтегрувати відповідні програмні рішення, які дозволяють забезпечити безперервний зв'язок між членами команди, а також забезпечити прозорість у виконанні завдань та досягненні цілей.

Визначення цілей та стратегій управління розподіленими командами є важливим етапом у забезпеченні ефективної роботи ТОВ «Мережа Ланет». Це дозволяє не лише оптимізувати роботу віддалених підрозділів, але й підвищити загальну ефективність компанії, сприяючи досягненню її довгострокових цілей. Впровадження чітких стратегій і відповідних інструментів управління допоможе компанії зберігати конкурентоспроможність і забезпечити високий рівень обслуговування своїх клієнтів.

3. Вибір методології управління

Для ефективного управління розподіленими командами необхідно вибрати відповідну методологію. Однією з найбільш популярних є Agile (Аджайл), яка дозволяє адаптуватися до змін і ефективно працювати в умовах невизначеності. Крім того, варто враховувати такі методології як:

Scrum для організації роботи в командах.

Kanban для візуалізації робочих процесів та забезпечення безперервного потоку завдань.

Lean для оптимізації процесів та мінімізації витрат.

Вибір методології Agile для управління розподіленими командами в ТОВ «Мережа Ланет» є стратегічно обґрунтованим кроком, оскільки цей підхід відповідає вимогам гнучкості, адаптивності та ефективної комунікації, які є критичними для успішної роботи в умовах постійних змін і розвитку технологій. Agile дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни,

забезпечувати прозорість у виконанні завдань та створювати умови для постійного вдосконалення процесів.

Однією з головних переваг методології Agile є її гнучкість, що дозволяє команді швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни на ринку або технологічні новації. Для ТОВ «Мережа Ланет», що працює в індустрії телекомунікацій, де технології постійно змінюються, цей аспект є особливо важливим. Віддалені команди компанії можуть швидко адаптувати свої стратегії та плани до нових умов без значних затримок і втрат у продуктивності. Наприклад, у випадку необхідності впровадження нових послуг або продуктів, команда може оперативно перерозподілити ресурси та змінити пріоритети, не втрачаючи при цьому фокусу на основних цілях.

Іншою важливою перевагою Agile є її здатність забезпечувати прозорість у роботі команд. Використання щоденних зустрічей (stand-ups), спринтів та ретроспектив дозволяє кожному члену команди мати чітке уявлення про поточний стан проекту, завдання та проблеми, що виникають. Це особливо важливо для розподілених команд, де співробітники працюють в різних локаціях і часто мають обмежений доступ до фізичних зустрічей. З допомогою інструментів для онлайн-спілкування та управління проектами (наприклад, Slack, Jira, Trello) команди ТОВ «Мережа Ланет» можуть підтримувати постійний зв'язок, що забезпечує високу ступінь координації та оперативного вирішення проблем.

Методологія Agile акцентує увагу на співпраці між командами та стейкхолдерами. Це особливо важливо для ТОВ «Мережа Ланет», де взаємодія між різними підрозділами, такими як технічна підтримка, маркетинг, продажі та ІТ, має вирішальне значення для успіху компанії. Agile сприяє створенню середовища, в якому команди активно обмінюються ідеями, і де кожен має можливість внести свій вклад у процес прийняття рішень. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й створити більш згуртовану та мотивовану команду, що є важливим фактором у роботі розподілених команд.

Agile передбачає постійне вдосконалення процесів через ретроспективи та аналіз виконаної роботи. У ТОВ «Мережа Ланет» це дозволяє не лише оцінювати поточні результати, але й виявляти можливості для оптимізації робочих процесів. Регулярні зустрічі та обговорення допомагають команді виявляти проблеми на ранніх етапах і знаходити ефективні рішення, що дозволяє уникнути значних затримок і знижує ризики для проектів. Таким чином, впровадження Agile дозволяє компанії постійно вдосконалювати свої методи роботи, підвищуючи їх ефективність і адаптивність до змін.

Сучасні бізнес-процеси вимагають швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що є важливим аспектом для компанії, яка працює в індустрії, що швидко розвивається, як-от інтернет-послуги. Agile, завдяки своїй структурі, дозволяє ТОВ «Мережа Ланет» оперативно змінювати стратегії, адаптуватися до нових умов і забезпечувати високу якість послуг, що надаються.

Вибір Agile для управління розподіленими командами ТОВ «Мережа Ланет» є обґрунтованим та ефективним кроком, який дозволить компанії підвищити гнучкість, ефективність комунікацій, а також забезпечити постійне вдосконалення процесів. Ця методологія відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища і сприяє створенню адаптивної та продуктивної організації, готової до швидких змін і інновацій.

4. Вибір інструментів для управління проектами та комунікації

Для успішного управління розподіленими командами ТОВ «Мережа Ланет» повинно забезпечити своїх співробітників сучасними інструментами для комунікації та управління проектами. Це можуть бути:

Платформи для комунікацій: Zoom, Microsoft Teams, Slack, що дозволяють проводити онлайн-зустрічі, обговорення та чати.

Інструменти для управління проектами: Jira, Trello, Asana для планування та моніторингу виконання завдань.

Системи для управління знаннями: Confluence, Notion, де зберігається важлива інформація та документація для всіх учасників проекту.

5. Навчання та підготовка персоналу

Для ефективного впровадження нових методів управління необхідно провести навчання для керівників і співробітників. Це включає:

Навчання менеджерів щодо особливостей управління розподіленими командами, розвитку навичок лідерства та ефективної комунікації.

Навчання співробітників щодо використання нових інструментів для комунікації та управління проектами, а також методів самоменеджменту та організації робочого часу в умовах віддаленої роботи.

Організація тренінгів з розвитку навичок гнучкості, адаптивності та роботи в умовах змін.

6. Впровадження принципів гнучкості та адаптивності

Управління розподіленими командами потребує постійної адаптації до нових умов. Для цього:

Впроваджуються регулярні ретроспективи для оцінки результатів роботи, обговорення труднощів і пошуку шляхів їх вирішення.

Використовуються гнучкі графіки роботи, які дозволяють співробітникам працювати в зручний для них час, зберігаючи продуктивність і баланс між роботою та особистим життям.

Створюються крос-функціональні команди, що дозволяє швидше реагувати на зміни в умовах ринку та технологій.

7. Моніторинг та оцінка результатів

Один із важливих етапів — це постійний моніторинг і оцінка ефективності впроваджених методів. Для цього:

Визначаються ключові показники ефективності (KPI) для команд та індивідуальних співробітників, які допомагають оцінити успішність впровадження нових методів управління.

Проводяться регулярні опитування співробітників, щоб отримати зворотний зв'язок і коригувати процеси за необхідності.

Використовуються інструменти для збору даних про продуктивність, наприклад, аналітика з платформ для управління проектами.

8. Постійне вдосконалення процесів

Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами — це постійний процес. Для забезпечення ефективності необхідно:

Проводити регулярні огляди та оновлення стратегій управління, щоб адаптуватися до нових умов і змін у зовнішньому середовищі.

Створювати культуру безперервного навчання та розвитку серед співробітників, щоб вони могли постійно вдосконалювати свої навички та підвищувати ефективність роботи.

Впровадження сучасних методів управління розподіленими командами в ТОВ «Мережа Ланет» потребує комплексного підходу, який включає аналіз поточної ситуації, вибір відповідних методологій, впровадження технологічних інструментів, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів. За умови правильної організації, ці методи дозволяють не лише підвищити ефективність роботи команд, але й забезпечити гнучкість, адаптивність та сталий розвиток компанії в умовах змін.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що розподілені команди являють собою групи співробітників, які взаємодіють для досягнення спільних цілей, перебуваючи у різних географічних локаціях. Основними характеристиками таких команд є активне використання цифрових технологій для комунікації, різноманітність культурного й професійного середовища, а також потреба в специфічних управлінських підходах, спрямованих на підтримку продуктивності та забезпечення злагодженої співпраці.

Результати дослідження дозволили визначити ключові принципи ефективного управління розподіленими командами. Серед них — принципи відкритої комунікації, прозорості процесів, довіри та автономії, адаптивності до змін, чіткого розподілу ролей і обов'язків, а також підтримки та мотивації працівників. Ці принципи створюють фундамент для підвищення ефективності роботи розподілених команд.

У рамках дослідження було систематизовано сучасні підходи до управління розподіленими командами, зокрема такі методи, як Agile, Scrum, Kanban. Також було проаналізовано інструменти, які включають платформи для управління проєктами (Jira, Trello), засоби комунікації (Microsoft Teams, Slack) та технології для моніторингу продуктивності. Використання цих методів і інструментів забезпечує гнучкість, оперативність і прозорість у процесах управління.

Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Мережа Ланет» продемонстрував його стабільний розвиток, попри вплив зовнішніх викликів, таких як пандемія та військові дії. Основні показники свідчать про здатність компанії адаптуватися до змінних умов, водночас виявлено необхідність подальшого вдосконалення технологічної бази та підходів до управління.

Дослідження показало, що персонал ТОВ «Мережа Ланет» має високий рівень професійної підготовки, що є ключовим фактором успіху в умовах розподіленої роботи. Аналіз вікової, освітньої та професійної структури

працівників виявив потенціал для подальшого розвитку компетенцій та впровадження програм підвищення кваліфікації.

Віддалена робота на підприємстві організована з використанням сучасних технологій і підходів, що дозволяє підтримувати високу продуктивність. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні комунікаційних процесів, розширенні можливостей для навчання персоналу та посиленні заходів психологічної підтримки працівників.

ТОВ «Мережа Ланет» демонструє значний потенціал для розвитку, зокрема у вдосконаленні технологічної інфраструктури, організації віддаленої роботи, підтримці корпоративної культури та впровадженні сучасних управлінських стратегій.

Серед основних напрямків удосконалення було визначено модернізацію технологічної інфраструктури, розвиток комунікаційних каналів, впровадження нових управлінських стратегій, посилення програм мотивації та підтримки корпоративної культури. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи команди та зміцненню її стійкості до зовнішніх викликів.

Розроблений алгоритм впровадження сучасних методів управління розподіленими командами включає етапи аналізу поточної ситуації, визначення цілей і стратегій, вибору найбільш ефективних методів і інструментів, навчання персоналу, впровадження змін і моніторингу їх результатів. Цей підхід забезпечує системність і послідовність у впровадженні інновацій, що дозволяє підприємству ефективно управляти розподіленими командами та адаптуватися до сучасних викликів.

Дослідження підтвердило важливість сучасних методів управління розподіленими командами для підвищення ефективності роботи підприємств в умовах цифровізації та глобальних викликів. Було встановлено, що розподілені команди вимагають спеціальних підходів, заснованих на принципах відкритої комунікації, довіри, прозорості та адаптивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anuradha Jayaraman, J. Roberto Evaristo. – URL: <http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS36/HICSSpapers/CLDCP02.pdf>. – Title from the screen.
2. Aslam, W., & Ijaz, F. (2018). A quantitative framework for task allocation in distributed agile software development. *IEEE Access*, 6, 15380–15390. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2812523>
3. Atlassian. (n.d.). Scrum artifacts. Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/scrum/artifacts>
4. Bick, S., Spohrer, K., Hoda, R., Scheerer, A., & Heinzl, A. (2018). Coordination challenges in large-scale software development: A case study of planning misalignment in hybrid settings. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 44(10), 932–950. <https://doi.org/10.1109/TSE.2017.2730870>
5. Desouza Kevin C. Knowledge Management in Non-Collocated Environments: A Look at Centralized Vs. Distributed Design Approaches [Electronic resource] / Kevin C. Desouza,
6. Evaristo R. A typology of project management: emergence and evolution of new forms Teams / R. Evaristo, P. C. van Fenema // *International Journal of Project Management*. – 1999. – Vol. 17, № 5. – P. 275–281.
7. Fischer Michael Populating a Release History Database from version control and bug tracking systems / Michael Fischer, Martin Pinzger, Harald Gall // *IEEE Computer Society*. – USA : Washington, 2003. – 23 p.
8. Fischer Michael. Analyzing and Relating Bug Report Data for Feature Tracking [Electronic resource] / Michael Fischer, Martin Pinzger, Harald Gall // *Proceedings of the 10th Working Conference on Reverse Engineering (WCRE'03)*. – URL: http://seal.ifi.uzh.ch/fileadmin/User_Filemount/Publications/fischer-wcre03.pdf. – Title from the screen.
9. Forsgren, N., Humble, J., & Kim, G. (2018). *Accelerate: The science of lean software and DevOps: Building and scaling high performing technology organizations*. IT Revolution Press. <https://itrevolution.com/book/accelerate/>
10. Frank Maurer. Integrating Process Support and Knowledge Management for Virtual Software Development Teams [Electronic resource] / Frank Maurer, Harald

- Holz. — URL:
<http://sern.cpsc.ucalgary.ca/~milos/papers/2002/MaurerHolz2002.pdf>.
11. Gall Fischer and Harald MDS-Views: Visualizing Problem Report Data of Large Scale Software using Multidimensional Scaling [Electronic resource] / Gall Fischer and Harald. — URL: <http://prog.vub.ac.be/FFSE/Workshops/ELISA-submissions/19-FischerGall-full.pdf>.
 12. Grinter E. Rebecca The Geography of Coordination: Dealing with Distance in R&D Work [Electronic resource] / Rebecca E. Grinter, James D. Herbsleb, Dewayne E. Perry. — URL: [http://conway.isri.cmu.edu/~jdh/collaboratory/research_papers/Group_99\(final\).pdf](http://conway.isri.cmu.edu/~jdh/collaboratory/research_papers/Group_99(final).pdf).
 13. Hamilton Oliveira. Odyssey-VCS: a Flexible Version Control System for UML Model Elements [Electronic resource] / Hamilton Oliveira, Leonardo Murta, Claudia Werner. — URL: http://www2.ufpa.br/cdesouza/teaching/es/odysseyvcs_SCM-12.pdf. — Title from the screen.
 14. Helbrough B. Computer assisted collaboration – the fourth dimension of project management? / Helbrough B. // International journal of project management : the journal of the International Project Management Association. — 1995. — Vol. 13, № 5. — P. 329–333.
 15. Herbsleb J. D. Global software development [Electronic resource] / Herbsleb J. D., Moitra, D. // IEEE Software. — 2001. — URL: <http://herbsleb.org/web-pubs/pdfs/herbsleb-global-2001.pdf>.
 16. Herbsleb James D. Geographically Distributed Software Development. Bell Labs, Lucent Technologies [Electronic resource] / James D. Herbsleb Rebecca E. Grinter, and Lawrence Votta Jr. — URL: http://kluedo.ub.uni-kl.de/volltexte/2000/217/pdf/no_series_210.pdf.
 17. Jalote Pankaj Knowledge Infrastructure for Project Management [Electronic resource] / Jalote Pankaj. — URL: <http://www.cse.iitk.ac.in/users/jalote/papers/KnowledgeMgmt.pdf>.
 18. Lamersdorf, A., Münch, J., Rombach, D., Sihling, M., & Natschläger, C. (2012). A rule based model for customized risk identification and evaluation of task assignment alternatives in distributed software development projects. *Journal of Software: Evolution and Process*, 24(7), 713–727. <https://doi.org/10.1002/smr.559>

19. Mahmood, S., Anwer, S., Niazi, M., Alshayeb, M., & Richardson, I. (2017). Key factors that influence task allocation in global software development. *Information and Software Technology*, 91, 102–122. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.06.009>
20. Nundlall, C., & Nagowah, S. D. (2021). Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 13, 321–330. <https://doi.org/10.1007/s40411-020-00130-0>
21. Patel, R., Rudnick-Cohen, E., Azarm, S., Otte, M., Xu, H., & Herrmann, J. W. (2020). Decentralized task allocation in multi-agent systems using a decentralized genetic algorithm. *Proceedings of the IEEE International Conference on Robotics and Automation (ICRA)*. <https://doi.org/10.1109/ICRA40945.2020.9197314>
22. Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., & Sousa, P. (2024). Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(1), 15–45.
23. Project Management Institute. (n.d.). Pulse of the profession: Future of project work. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
24. Simão Filho, M., Pinheiro, P. R., Albuquerque, A. B., & Barreto, A. (2019). Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review. *Complexity*, 2019, 1–22. <https://doi.org/10.1155/2019/7015418>
25. Stray, V., & Moe, N. B. (2020). Understanding coordination in global software engineering: A mixed- methods study on the use of meetings and Slack. *Journal of Systems and Software*, 170, 110717. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>
26. Van Steen, M., & Tanenbaum, A. S. (2023). *Distributed systems* (4th ed.). distributed-systems.net. <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>
27. Алюшина Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України [Текст] / Н. О. Алюшина // Публічне управління та регіональний розвиток, 2021. т.№ 11.-С.9-34
28. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Текст] / І. В. Амеліна, К. П. Біланенко // Економіка і регіон, 2021. т.№ 4.-С.31-37

29. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Ямчинський О. В., 2020. - 465 с.
30. Батюк Б. Б. Управління персоналом [Текст] : [навч. посіб.] / Богдан Батюк, Катерина Гіряк. - Львів : СПОЛОМ, 2014. - 193 с.
31. Бездітко О. Є. Управління командною роботою в організації [Текст] / О. Є. Бездітко, С. О. Лавриненко // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки, 2021. т.Вип. 2.-С.18-22
32. Бившева Л. О. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні [Текст] / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, А. Г. Моховіков, О. А. Шапаренко // Економічний вісник Донбасу, 2023. т.№ 1.-С.18-25
33. Близнюк Т. П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Близнюк Тетяна Павлівна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків, 2019. - 40 с.
34. Близнюкова І. О. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів [Текст] / І. О. Близнюкова, І. Б. Семко, С. Г. Кійко // Управління розвитком складних систем, 2020. т.Вип. 43.-С.60-66
36. Боковець В. В. Застосування тимбіндингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління [Текст] / В. В. Боковець, Л. О. Кравчик, Л. О. Кучерук // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2014. т.№ 1.-С.9-13
37. Бортнікова М. Г. Соціально-економічні важелі управління персоналом в умовах міжнародної діяльності [Текст] / М. Г. Бортнікова, В. В. Сорока, А. О. Тітов, Н. І. Костів // Інвестиції: практика та досвід, 2023. т.№ 24.-С.113-118
38. Бугас В. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства [Текст] / В. В. Бугас, В. В. Бугас, М. Р. Кочірко // European scientific journal of economic and financial innovation, 2021. т.№ 2.-С.48-54
39. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства [Текст] : [монографія] / Бутенко І. А. ; НАН

України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. - 238 с.

40. Вакарюк Л. В. Управління персоналом [Текст] : навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. - 82 с.

41. Васьків, Р., Веретеннікова, Н. (2024). Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Інформаційні системи та мережі", (15), 357–369. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>

42. Вороніна В. Л. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни [Текст] / В. Л. Вороніна, Л. М. Горбатюк, І. А. Зосіменко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки, 2023. т.№ 11(1).- С.56-60

43. Гільорме Т. В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування [Текст] : монографія / Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. - 170 с.

44. Гриценко В. Г. Використання системи управління версіями GIT для організації командної роботи над IT проєктом [Текст] / В. Г. Гриценко, О. М. Подолян // Інформаційні технології і засоби навчання, 2014. т. Т. 39, вип. 1.- С.250-263

45. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : монографія / Грузіна І. А., Дериховська В. І. - Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 250 с.

46. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика [Текст] : монографія / [Т. В. Березянко та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2017. - 271 с.

47. Ємельянова Г. І. Проактивне управління та методи підвищення ефективності роботи команди [Текст] / Г. І. Ємельянова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2015. т. Т. 14, вип. 3.-С.229-241

48. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління [Текст] : навч. посіб. / Н. І. Жигайло, М. О. Кохан, Н. М. Данилевич ; за ред. проф. Н. І. Жигайло ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. - 306 с.

49. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Закаблук Ганна Олексіївна ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2016. - 20 с.
51. Зленко А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом [Текст] / А. Зленко, Ю. Лященко, Я. Зленко // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. т.Вип. 9.- С.18-31
52. Козак К. Б. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану [Текст] / К. Б. Козак, Н. М. Корсікова, Ю. О. Петренко // Економіка харчової промисловості, 2022. т. Т. 14, Вип. 4.-С.26-34
53. Коляда С. П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді [Текст] / С. П. Коляда // Modern economics, 2022. т.№ 34.-С.55-62
54. Костик Є. П. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів [Текст] / Є. П. Костик, А. М. Овсієнко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2023. т.№ 1.-С.34-38
55. Кравченко М. О. Управління плинністю персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах війни [Текст] / М. О. Кравченко, Є. Є. Смертіна // Ефективна економіка, 2024. т.№ 2
56. Криворучко О. М. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації [Текст] / О. М. Криворучко, О. А. Фемяк // Економіка транспортного комплексу, 2024. т.Вип. 44.-С.111-131
57. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 200 с.
58. Криворучко О. М. Формування стратегій управління персоналом підприємства [Текст] : монографія / Криворучко О. М., Водолажська Т. О. ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2014. - 187 с.

59. Кудрявцева О. В. Обґрунтування крос-культурної моделі управління персоналом організації [Текст] / О. В. Кудрявцева // Економіка транспортного комплексу, 2024. т.Вип. 44.-С.150-165
60. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу [Текст] : навч. посіб. / Літинська В. А. - Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. - 187 с.
61. Літорович О. В. Трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій [Текст] / О. В. Літорович, О. І. Карий // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development, 2022. т. Vol. 4, numb. 2.-С.45-51
62. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту [Текст] / О. Марцінковська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2016. т.Вип. 21.-С.102-108
63. Міценко Н. Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування [Текст] : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. - 273 с.
64. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації [Текст] : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ;[ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків : Панов А. М., 2019. - 192 с.
65. Назарова Г. В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства [Текст] : монографія / Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 187 с.
66. Обиденнова Т. С. Управління командою проєкту в сучасних умовах [Текст] / Т. С. Обиденнова, Ю. Е. Дуднева, М. О. Васильєва // Економічний вісник Національного гірничого університету, 2020. т.№ 2.-С.168-174
67. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності [Текст] / С. В. Обіход // Економіка, управління та адміністрування, 2024. т.№ 1.-С.3-9
68. Оверчук В. А. Віддалена праця як інструмент підвищення рівня працевлаштування осіб з інвалідністю [Текст] / В. А. Оверчук // Вісник

- Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2018. т. Т. 23, Вип. 7.-С.143-147
69. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів [Текст] : монографія / Олійник Ольга Степанівна. - Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. - 327 с.
70. Осауленко І. А. Моделі та механізми управління змінами розподілених проектних команд [Текст] / І. А. Осауленко // Управління розвитком складних систем, 2014. т.Вип. 19.-С.54-57
71. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у систему управління персоналом публічної служби України [Текст] / О. Пархоменко-Куцевіл // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. т.Вип. 8.-С.98-106
72. Перчук О. В. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети [Текст] / О. В. Перчук, Р. С. Вовченко // Ефективна економіка, 2024. т.№ 3
73. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану [Текст] / Л. М. Потьомкін // Вісник соціально-економічних досліджень, 2023. т.№ 3-4.-С.59-75
74. Романець І. В. Управління структурою персоналу та її роль у формуванні ефективної команди підприємства [Текст] / І. В. Романець, С. В. Маркова, О. О. Головань // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2018. т. Т. 23, Вип. 8.-С.113-118
75. Савенко О. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану [Текст] / О. А. Савенко, О. М. Шершенюк, М. А. Бебешко // Інвестиції: практика та досвід, 2024. т.№ 4.-С.168-174
76. Сазонова С. В. Концепція інноваційного управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки [Текст] / С. В. Сазонова // Проблеми системного підходу в економіці, 2022. т.Вип. 3.-С.71-76
77. Стогній К. О. Формування ефективної команди антикризового управління [Текст] / К. О. Стогній, Є. В. Реп'єва // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка, 2016. т. Т. 24, вип. 10(1).-С.98-103

78. Стратегія управління персоналом підприємства [Текст] : монографія / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. - Одеса : Бондаренко М. О., 2015. - 163 с.
79. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства [Текст] / В. В. Ткаченко // Ефективна економіка, 2023. т.№ 5
80. Трансформація системи управління персоналом підприємств [Текст] : монографія / Брич Василь [та ін.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2020. - 211 с.
81. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / НАН України, Ін-т пром-сті. - Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2022.
82. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / [Ожиганова М. І. та ін.] ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с.
83. Управління персоналом в умовах децентралізації [Текст] / [В. М. Олуйко та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр, проф., Заслуж. юриста України В. М. Олуйка. - Київ : Юстон, 2018. - 502 с.
84. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки [Текст] : колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної] ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В. С., 2019. - 129 с.
85. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети [Текст] : монографія / [Г. М. Захарчин та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 279 с.
86. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку [Текст] : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 603 с.
87. Устіловська А. С. Сучасні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Текст] / А. С. Устіловська, М. Я. Кулієвич // Інфраструктура ринку, 2020. т.Вип. 48.-С.186-192

88. Фандеєва А. Є. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств [Текст] : монографія / А. Є. Фандеєва ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2021. - 235 с.
89. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу [Текст] : монографія / Л. П. Червінська ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2014.
90. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу [Текст] : монографія / Л. П. Червінська ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2015. - 201 с.
91. Череп А. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості [Текст] / А. Череп, В. Воронкова [и др.] // Humanities studies, 2024. т.Вип. 18.- С.176-188
92. Чикуркова А. Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи [Текст] : монографія / Алла Чикуркова, Ірина Ясінецька, Діана Фурман ; Закл. вищ. освіти "Поділ. держ. ун-т". - Кам'янець-Подільський : Панькова А. С. [вид.] : ЗВО "ПДУ", 2023. - 319 с. :
93. Чупир О. М. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу [Текст] / О. М. Чупир, О. П. Бутенко // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2023. т.№ 81-82.-С.321-329
94. Шевченко О. Ю. Моделі і методи кіберсоціального комп'ютингу управління персоналом для критичних систем [Текст] : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.05 / Шевченко Ольга Юріївна ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. - Харків, 2021. - 24 с.
95. Шкода Т. Н. Інноваційні підходи до управління персоналом організації у воєнний період [Текст] / Т. Н. Шкода, О. П. Савич // Економіка. Фінанси. Право, 2023. т.№ 8.-С.26-29
96. Якубенко І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд [Текст] / І. М. Якубенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2017. т.№ 4.-С.167-172