

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

**АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**



**XXI МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«Управління проектами у розвитку суспільства»**

**Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»**

**м. Київ, 24 травня 2024 року**

**Тези доповідей**

**Київ 2024**

**Мушинський О.Ю.**

*Університет економіки та права «КРОК»*

## **ПОБУДОВА РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА AGILE КОМАНД У ГІБРИДНИХ УМОВАХ**

Через тенденції деглобалізації та технологічного розвитку, підприємства по всьому світу активно розробляють нові підходи до організації робочих процесів. Особливу увагу привертає гібридна модель роботи, яка вже визнається довготривалою тенденцією. Хоча концепція розподіленої роботи не є новою, нині спостерігається безпрецедентне переосмислення цієї моделі через призму інклюзивності та справедливості. Більше компаній, прагнуть інтегрувати змішані способи роботи, що веде до створення нового виду робочих середовищ, оптимізованих для співпраці та ефективності.

У цьому контексті важливим є вдосконалення процесів управління командами, які функціонують у гібридних умовах. Постійне зростання діяльності команд у таких умовах вимагає не тільки ефективного управління, але й глибокої адаптації до мінливих обставин. Реалізація ефективної діяльності команд передбачає перегляд традиційних підходів до лідерства.

Роль лідера в проєктних командах суттєво змінюється в останні десятиліття. Причиною цього є зростання кількості підприємств, які інтегрують Agile-підходи у свою діяльність для забезпечення більш гнучкого та адаптивного управління проєктами. Розглянемо формування лідерства на основі фреймворку SAFe (Scaled Agile Framework), який вирізняється своєю комплексністю та масштабованістю, що дозволяє його ефективно впроваджувати у різноманітні підприємства.

Головною рисою фреймворку SAFe є орієнтація на багаторівневу командну співпрацю. В рамках SAFe, декілька команд працюють над різними аспектами одного продукту, кожна з яких відповідає за окремий сегмент. Це призводить до створення мережевої структури, де команди створюють свої компоненти асинхронно, тим самим забезпечуючи більшу гнучкість та швидкість реагування на зміни.

Згідно, SAFe, Agile-команда це кросс-функціональна група, як правило з 10 або менше людей, які володіють всіма навиками для визначення, створення, тестування і представлення цінності своєму клієнту [1]. Однією з особливостей Agile-команди є відсутність визначеної ролі традиційного лідера, зазвичай в команді є рівноправне розподілення ролей і відсутня традиційна ієрархія лідерства. Така структура сприяє активній участі всіх членів команди в процесі прийняття рішень і підвищує їх відповідальність за результати роботи. Незважаючи на це, успішність Agile-команди залежить від наявності особи, яка відіграє роль менеджера забезпечуючи ефективну взаємодію між учасниками. Ця роль може мати різні назви в залежності від організації та її специфіки. Типовими назвами ролі лідера є Scrum master, Agile team coach, або HR People Partner. На наш погляд, більш підходящим та перспективним є визначення Координатор проєкту, яке запропоновано І. О. Близнюковою [2].

Одне з ключових завдань координатора проєкту полягає у створенні комфортного робочого середовища. Його формування є вирішальним для розвитку талановитого та ефективного колективу. Необхідно зазначити, що робоче середовище повинно бути високо персоналізованим. Це сприяє створенню умов, в яких співробітники можуть легко та ефективно виконувати свої обов'язки, незалежно від їх фізичного розташування.

Ефективно організоване робоче середовище не тільки підвищує продуктивність, але й сприяє збереженню мотивації персоналу, що є критично

важливим у сучасних гібридних умовах. Раніше нами було виділено чотири основні аспекти, що формують архітектуру гібридного робочого середовища команд: гібридна модель роботи, людино-автономна команда, розподілене лідерство та гетерогенність поколінь [3].

Аналіз останніх наукових публікацій, які присвячені управлінню людськими ресурсами, командами, формування організаційного середовища та культури дозволив виділити ключові фактори у формуванні комфортного робочого середовища. Серед них переважають довіра, благополуччя та безпека.

Через пандемією COVID-19 та російсько-українську війну, фактор безпеки стає ключовим для підтримання продуктивності команди. В цих умовах організації стикаються зі спектром багатогранних загроз, що охоплюють кібератаки та постійне існування вразливостей, притаманних операційним структурам з розподіленими робочими місцями.

На цьому тлі збереження конфіденційності, орієнтованої на працівника, набуває першорядного значення, особливо в контексті гібридних форм роботи. Поширення сервісів для персоналізованого планування роботи підвищує вразливість конфіденційності працівників. Безпекове мислення стає головним пріоритетом у гібридній роботі.

З безпекою тісно зв'язана довіра, яка слугує фундаментальним фактором у формуванні продуктивної та ефективної командної динаміки. У гібридному робочому середовищі, де члени команди розпорошені по різних географічних точках і часових поясах, значення міжособистісної довіри зростає. Ці просторові та часові розбіжності можуть підірвати рівень довіри в команді, що згодом може призвести до ескалації конфліктів.

Основним обов'язком лідера в таких умовах є створення атмосфери, в якій члени команди відчують задоволення від роботи і вмотивовані брати участь в обміні знаннями. Створення середовища, що характеризується

довірою, не лише зміцнює стосунки між членами команди, але й посилює загальну згуртованість і функціональність команди. Це, в свою чергу, сприяє успіху проєктів та оптимізації роботи команди.

Пандемія спричинила зміну акцентів в розумінні благополуччя серед працівників, спонукаючи людей дедалі більше замислюватися над своїм психологічним благополуччям. Емпіричні дослідження вказують що почуття комфортності стало більш важливим ніж робота. Центральне місце в цьому ландшафті посідає проблема стресу та вигорання, яка набуває все більшого значення в сучасних організаційних контекстах.

У цьому середовищі ефективне лідерство вимагає вмілого виявлення індикаторів, що сигналізують про вигорання серед членів команди. Окремо потрібно підкреслити суттєвий зв'язок між задоволеністю роботою та згуртованістю команд. Визнання та врахування взаємозв'язку між цими компонентами має першорядне значення для формування стійких, високофункціональних команд в умовах сучасних викликів, що постають у робочому середовищі.

Для розкриття сутності комфортного робочого середовища скористаємося тріадним критерієм цілісності, який виражається семантичною формулою «раціо – емоціо – інтуїціо. Безпека відноситься до раціо, благополуччя до емоціо, а довіра до інтуїціо [4].

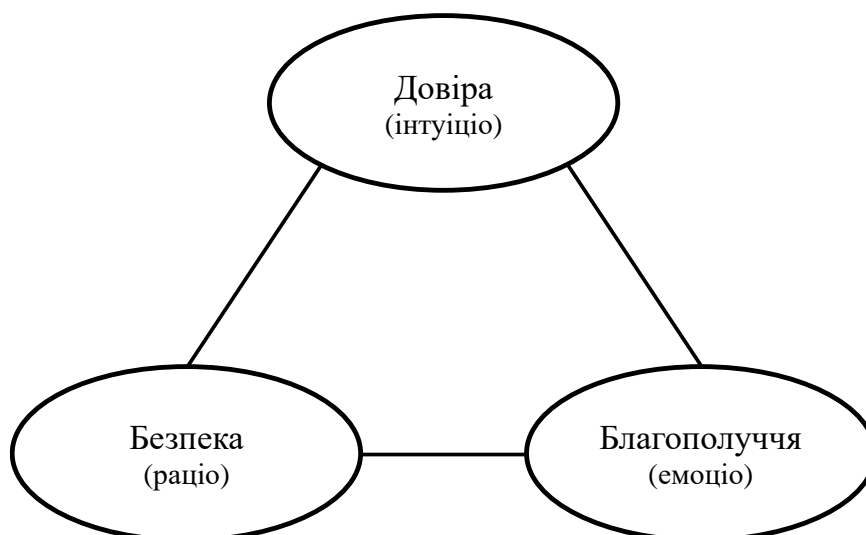


Рисунок 1 – Модель системної тріади з ключових факторів для побудови  
робочого середовища

Отже, ключем до ефективної діяльності Agile-команд у гібридних умовах є формування комфортного робочого середовища, яке сприяє безпеці, довірі та благополуччю всіх учасників команди.

**Список літератури:**

1. Agile teams. SAFe. URL: <https://scaledagileframework.com/agile-teams/> (дата звернення 25.04.2024)
2. Мушинський О.Ю. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-5
3. Близнюкова І.О. Інформаційна технологія креативного управління командами ІТ-проєктів: дис. д-ра філософії в галузі комп. наук. Черкаси: Черкас. держ. техн. ун-т, 2023. 175 с.
4. Рач В.А. «Небезпека/ризик/криза» як тріадна сутність процесів розвитку в сучасній економіці. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2013. №45. С. 155-160.