

С. В. Шишковський,
д. е. н., доцент, доцент кафедри управління проектами,
Національний університет "Львівська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7996-1298>
В. І. Киричук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4535-3413>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.89

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМАНДИ ПРОЄКТУ В ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ

S. Shyshkovskyi,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Project Management, Lviv Polytechnic National University
V. Kyrychuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

THEORETICAL APPROACHES TO PROJECT TEAM DEVELOPMENT MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES

У статті узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві з урахуванням специфіки цифрового середовища, знаннєво-інтенсивного характеру праці та високої динаміки проєктної діяльності. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційного розуміння команди як стабільної організаційної одиниці до її трактування як динамічної соціотехнічної системи, розвиток якої є самостійним об'єктом управління. Проаналізовано ключові наукові підходи до розвитку команд, зокрема стадійні моделі, концепції міжфункціональної інтеграції, управління віртуальними та розподіленими командами, а також сучасні agile-підходи. Показано, що ефективне управління розвитком команди в ІТ-проєктах передбачає поєднання групової динаміки, координації експертизи, командного навчання, психологічної безпеки та розвитку цифрових компетентностей. Визначено практичну цінність отриманих результатів для формування управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення адаптивності та результативності проєктних команд.

The article examines the evolution and substantive content of theoretical approaches to managing the development of a project team in an IT enterprise under conditions of digitalization, the knowledge-intensive nature of work, high uncertainty of project outcomes, and the widespread use of agile management methodologies. It is substantiated that the traditional interpretation of a team as a relatively stable organizational unit is insufficient to explain the specifics of IT projects, within which a team functions as a dynamic sociotechnical system whose development requires purposeful managerial influence.

Key scientific approaches to team development are analyzed, ranging from stage-based models of small group development and concepts of cross-functional integration and cultural coordination mechanisms to contemporary theories of virtual, distributed, and scaled agile teams. It is demonstrated that, in modern conditions, the development of a project team in an IT enterprise should be interpreted as a multilevel process that combines group dynamics, coordination of expertise, team learning, the formation of shared mental models, psychological safety, and the development of digital competencies.

The study further develops the argument for a transition from linear models of team maturity to context-sensitive approaches that take into account team distribution, communication asynchronicity, architectures of interteam coordination, and the functioning of knowledge networks. Based on a systematic review of scholarly sources, the essential characteristics of managing project team development in an IT enterprise are generalized, and the dominant objects of management, typical managerial mechanisms, and criteria for assessing the effectiveness of team development within major theoretical approaches are identified. The practical significance of the obtained results lies in forming a conceptual foundation for the development of diagnostic tools and management practices for project team development in IT enterprises, considering the dynamics of the project environment and the requirements of long-term adaptability.

Ключові слова: теоретичний підхід, управління, розвиток, команда, проєкт, IT-підприємство.
Key words: theoretical approach, management, development, team, project, IT enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика управління розвитком команди проєкту на IT-підприємстві сформувалася на перетині кількох наукових напрямів, зокрема теорії організацій, соціальної психології малих груп, проєктного менеджменту та досліджень інформаційних систем. Специфіка IT-проєктів, що проявляється у високій невизначеності результатів, знаннево-інтенсивному характері праці, швидкій зміні вимог і зростаючій ролі цифрової взаємодії, зумовила необхідність переосмислення класичних уявлень про команду як відносно стабільну організаційну одиницю. У цьому контексті команда проєкту починає розглядатися як динамічна система, розвиток якої є самостійним об'єктом управління.

Наукові дослідження, присвячені розвитку команд, еволюціонували від універсальних моделей групової динаміки до концепцій, що враховують проєктний контекст, роль знань, технологічну опосередкованість комунікацій і механізми самоорганізації. Для IT-підприємств така еволюція має принципове значення, оскільки ефективність команди визначається не стільки формальним розподілом функцій, скільки здатністю до колективного навчання, адаптації, координації експертизи та підтримання внутрішньої цілісності в умовах постійних змін. Це зумовлює потребу у комплексному аналізі теоретичних підходів, які пояснюють розвиток команд у часовому, когнітивному, поведінковому та організаційному вимірах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літературних джерел за проблематикою управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві показав, що наукові дослідження зосереджуються на еволюції уявлень про команду як об'єкт управління в умовах зростання складності проєктної діяльності, цифровізації та поширення гнучких методологій. Базові теоретичні положення розвитку команди сформовані у межах стадійного підходу, відповідно до якого команда проходить послідовні фази розвитку, а управлінський вплив полягає у забезпеченні керованого переходу між ними та формуванні ефективних норм взаємодії [1]. Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із процесним підходом, у межах якого командні процеси розглядаються у часовій логіці життєвого циклу проєкту, що дозволяє інтегрувати управління розвитком команди в систему проєктного менеджменту [4].

Значний масив досліджень присвячено питанням координації експертизи та знанневої взаємодії в командах розробки програмного забезпечення, де ефективність команди визначається здатністю поєднувати спеціалізовані знання без створення організаційних "вузьких місць" [3]. У цьому контексті команда розглядається як цілісна система колективної взаємодії, а її розвиток — як процес нарощування якості командної роботи та спільних практик [9]. Окремий напрям досліджень стосується управління розвитком віртуальних і розподілених команд, характерних для сучасних IT-підприємств. У цих роботах обґрунтовано ключову роль довіри, дисципліни комунікацій і цифрових механізмів

координації як умов стабільного розвитку команд у середовищі асинхронної взаємодії [2]. Узагальнюючі праці з проблематики ефективності команд підкреслюють необхідність інтеграції соціально-психологічних, організаційних і когнітивних чинників у процесі управління розвитком команд [6; 10].

Суттєвий внесок у розвиток теорії зробили дослідження, присвячені agile-підходам в управлінні IT-проєктами. У цих роботах команда трактується як самоорганізована система, розвиток якої відбувається через навчання, рефлексію та адаптацію практик у межах ітераційного циклу [7]. Водночас наголошується на визначальній ролі психологічної безпеки як соціально-психологічної умови розвитку команд та ефективного командного навчання [8]. Подальші дослідження зосереджуються на проблемах масштабування agile та узгодження розвитку окремих команд з організаційними механізмами координації [11], а також на процесах засвоєння та адаптації agile-практик у конкретному організаційному контексті [12].

Узагальнення результатів наведених досліджень свідчить про те, що управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві розглядається переважно крізь призму окремих аспектів — стадій групової динаміки, процесів координації, командної взаємодії, психологічних умов або гнучких методологій. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції цих підходів у цілісну управлінську логіку, орієнтовану на динаміку проєктного середовища та багаторівневий характер розвитку команд. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування комплексних теоретичних підходів до управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві з урахуванням взаємодії процесних, когнітивних, соціально-психологічних та організаційних чинників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних підходів до управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві, а також обґрунтування ключових об'єктів і напрямів управлінського впливу на розвиток команд з урахуванням специфіки цифрового середовища, знаннево-інтенсивного характеру праці та використання гнучких методологій управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Критичний аналіз наукових публікацій, присвячених командній взаємодії, лідерству, психологічній безпеці, agile-практикам і цифровій координації, дає змогу простежити трансформацію теоретичних уявлень про управління розвитком команди проєкту на IT-підприємстві. Подальший аналіз літературних джерел здійснюється у хронологічній та концептуальній логіці, з акцентом на внесок конкретних авторів у формування сучасних підходів до управління розвитком проєктних команд.

Так, базові уявлення про розвиток команди були закладені В. W. Tuckman та М. А. С. Jensen [1], які сформулювали стадійну модель розвитку малої групи, що стала вихідною теоретичною рамкою для подальших досліджень команд у проєктному середовищі. Ця модель, попри її універсальний характер, створила мето-

дологічне підґрунтя для аналізу трансформацій команд у часі, що є принципово важливим для IT-проєктів з їх високою динамікою змін.

Перехід до проблематики віртуальності та просто-рової розподіленості команд пов'язаний з роботами S. L. Jarvenpaa та D. E. Leidner [2], у яких довіра була обґрунтована як ключовий нематеріальний ресурс глобальних віртуальних команд. Цю лінію продовжили S. Faraj та L. Sproull [3], акцентувавши увагу на координації експертних знань у командах розробки програмного забезпечення, що безпосередньо пов'язує командну динаміку з інтелектуальною складністю IT-проєктів. Теоретичну систематизацію командних процесів здійснили М. А. Marks, J. E. Mathieu та S. J. Zaccaro [4], запропонувавши часово орієнтовану таксономію, яка дозволяє інтегрувати управління розвитком команди у життєвий цикл проєкту.

Важливий концептуальний зсув від індивідуальної ефективності до колективної результативності здійснив J. R. Hackman [8], який довів зв'язок між якістю командної взаємодії та успіхом інноваційних проєктів. Ці положення були інституціоналізовані у фундаментальній монографії, де команда розглядається як система, розвиток якої потребує цілеспрямованого управлінського дизайну [5].

Метатеоретичне узагальнення підходів до ефективності команд здійснили S. W. J. Kozlowski та D. R. Ilgen [6], які інтегрували соціально-психологічні, організаційні та когнітивні компоненти командного розвитку і концептуалізували багатовимірність віртуальності, що дозволило адаптувати теорію команд до умов глобальних IT-проєктів. У контексті IT-проєктів принциповий внесок зробили N. B. Moe, T. Dingsoyr та T. Dyba [7], які запропонували модель agile-команди як самоорганізованої системи. Ці ідеї емпірично пов'язали рівень гнучкості розробки з організаційними умовами.

Емпіричне "приземлення" теоретичних уявлень про розвиток команди в IT-проєктах набуває чітких контурів у роботі Y. Lindsjorn, D. I. K. Sjoberg, T. Dingsoyr, G. R. Bergersen та T. Dyba [9], де категорія "якість командної роботи" визначається як вимірювана категорія, здатна пояснювати варіативність результатів програмних проєктів. Цінність цього внеску полягає в тому, що автори фактично переводять дискусію з рівня декларативних тверджень про важливість "командності" на рівень конкретних параметрів взаємодії, які можуть бути об'єктом управління розвитком команди на IT-підприємстві.

Для теорії управління розвитком команди принциповим є те, що "успіх" у їх логіці не зводиться до абстрактної ефективності, а пов'язується з проєктними результатами розробки, що відкриває можливість вибудовувати причинно-наслідкові ланцюги між управлінськими практиками, станом командних процесів і підсумковою результативністю. Разом із тим така емпірична конкретизація виявляє методологічне обмеження, характерне для значної частини робіт про IT-команди: зафіксовані асоціації між показниками взаємодії і результатами не завжди гарантують однозначність причинності, оскільки на показники успіху можуть впливати складність продукту, зрілість інженерних практик, архітектурні рішення, розподіленість команди та контекст організації. Саме тому практична інтерпретація висновків [9] для управління розвитком команди по-

Таблиця 1. Сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві в межах основних теоретичних підходів

Теоретичні підходи	Сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві	Домінантні фокуси управління
Стадійний підхід розвитку малої групи	Розвиток трактується як фазовий процес; управління полягає у керуваному переході між фазами через норми взаємодії та роботу з конфліктами	Фази розвитку, норми, групова динаміка
Міжфункціональна інтеграція і культурні механізми	Розвиток забезпечується якістю горизонтальних зв'язків і культурних практик узгодження	Інтеграція, узгодження цілей, культура
Віртуальні та розподілені команди, довіра як ресурс	Розвиток залежить від відтворення довіри та зниження комунікаційних втрат у цифрових каналах	Довіра, синхронізація, прозорість
Координація експертизи і знання спеціалізація	Розвиток означає здатність знаходити й комбінувати експертизу без створення вузьких місць	Координація експертизи, знання
Процесний, часово орієнтований підхід і динамічне лідерство	Розвиток команди описується через еволюцію процесів у часі; лідерство як механізм координації	Процеси, зворотний зв'язок, лідерство
Якість командної роботи як чинник успіху	Розвиток задається вимірюваними параметрами взаємодії, що пояснюють результативність проєктів	Командна якість, дисципліна взаємодії
Команда як об'єкт управлінського дизайну	Розвиток забезпечується через налаштування умов, ресурсів, рамок автономії та дизайну роботи	Дизайн умов роботи, рамки автономії
Метатеоретичний підхід до ефективності команд	Розвиток як інтеграція структури, процесів, станів і контексту на багатьох рівнях	Багаторівнева узгодженість
Когнітивні механізми та імпліцитна координація	Розвиток команди пов'язаний зі спільним розумінням і здатністю координуватися без надлишкових узгоджень	Спільні ментальні моделі
Командне навчання як ядро розвитку	Розвиток команди як накопичення досвіду, рефлексія та зміна практик під тиском змін	Навчання, адаптація, рефлексія
Agile-команда як самоорганізована система	Розвиток як еволюція ролей, автономії і колективної відповідальності	Самоорганізація, ролі
Agile як організаційна трансформація і масштабування	Розвиток команд залежить від архітектури координації та децентралізації в організації	Міжкомандна архітектура, прозорість
Agile як редизайн праці і мотиваційна основа	Розвиток пов'язується з автономією, залученістю і стійкістю праці команди	Дизайн праці, мотивація
Міжкомандні знання мережі	Розвиток окремої команди залежить від включеності у знання мережі та потоки експертизи	Мережі знань, залежності
Глобально розподілені agile-команди	Розвиток як адаптація процесів до асинхронності і культурної різноманітності	Синхронізація, узгодженість, довіра
Психологічна безпека як умова розвитку	Розвиток залежить від можливості безпечно обговорювати помилки та конфлікти при збереженні вимогливості	Психологічні умови взаємодії
Засвоєння agile-практик і організаційне навчання	Розвиток як процес засвоєння, адаптації і кодифікації практик у конкретному контексті	Засвоєння практик, локальні норми
Координація у великомасштабних agile-системах	Розвиток команд залежить від системи формальних і неформальних координаційних механізмів	Управління залежностями, узгодження
Цифрові компетентності команд	Розвиток включає колективну здатність працювати з інструментами і потоками інформації	Цифрова співпраця, інформаційні потоки
Цифрова стійкість команд	Розвиток як здатність зберігати результативність під збоями та шоками	Стійкість, відновлюваність
Соціотехнічний підхід до agile-трансформацій	Розвиток команд як результат конфігурації «люди–процеси–технології»	Соціотехнічна узгодженість
Agile-зрілість як контекстно зумовлений процес	Розвиток відбувається асинхронно за вимірами і залежить від контексту	Профіль зрілості, контекст

Джерело: сформовано на основі [1–12].

требує переходу від ідеї "покращення взаємодії загалом" до побудови керованих механізмів, які стабілізують ключові компоненти командної якості: правила координації, узгодження очікувань, обмін знаннями, конструктивне вирішення конфліктів, а також дисципліну комунікацій у межах ітераційного циклу.

Логічним продовженням цього емпіричного напруження є узагальнене бачення J. E. Mathieu, P. T. Gallagher, M. A. Domingo та E. A. Klock [10], у якому команда трактується як складна динамічна система, а ефективність розглядається через призму мінливих конфігурацій процесів, станів та контекстних умов. Їх внесок у розвиток теми управління розвитком проєктної команди на ІТ-підприємстві полягає в теоретичній "перебудові оптики": команда описується не як сума індивідуальних компетентностей і не як раз і назавжди задана структура, а як система, що змінюється під впливом завдань, темпу поставок, технологічної невизначеності та зовнішніх залежно-

стей. Для ІТ-проєктів це має прикладне значення, оскільки знімає спокуску шукати універсальний "рецепт" розвитку команди і натомість підштовхує до управління портфелем командних здібностей, які мають різну вагу на різних етапах: здатність швидко інтегрувати нові знання, підтримувати узгоджене розуміння вимог, синхронізувати експертизу між ролями, утримувати продуктивні норми взаємодії під тиском дедлайнів. Водночас узагальнювальний характер створює ризик надмірної концептуальної широти, коли теоретичні категорії стають важкими для безпосереднього вимірювання та управлінської діагностики без додаткової операціоналізації.

Розвиток теоретичних уявлень про управління командами ІТ-проєктів на наступному етапі пов'язаний із переходом від локальних agile-практик до їх масштабування на рівень організації, що ґрунтовно проаналізовано D. K. Rigby, J. Sutherland та A. Noble [11]. У цій роботі agile розглядається вже не як набір інструментів

Таблиця 2. Об'єкти, механізми та критерії оцінювання управління розвитком команди проекту в ІТ-підприємстві

Теоретичні підходи	Домінантні об'єкти управління	Типові управлінські механізми розвитку	Типові критерії оцінювання результатів розвитку
Стадійний підхід розвитку малої групи	Стадія розвитку, норми, конфлікти	Діагностика стадії; нормування взаємодії; фасилітація переходів	Швидкість переходу у продуктивність; стабільність норм
Міжфункціональна інтеграція і культурні механізми	Горизонтальні зв'язки, інтеграція	Узгодження цілей; кросфункціональні інтерфейси; спільні ритуали	Зменшення затримок; зростання узгодженості
Віртуальні та розподілені команди, довіра	Довіра, комунікаційна дисципліна	Регламенти каналів; ритм синхронізацій; спільні артефакти	Стабільність довіри; зниження втрат смислів
Координація експертизи і знання	Експертиза і доступ до неї	Карти знань; менторство; ревізю; парне програмування	Зменшення залежності від ключових осіб; якість рішень
Процесний, часово орієнтований підхід	Командні процеси в часі	Ітераційне планування; ретроспективи; фасилітація координації	Регулярність зворотного зв'язку; стабільність виконання
Якість командної роботи як чинник успіху	Командна взаємодія як метрика	Стандарти взаємодії; правила координації; управління конфліктами	Показники взаємодії; дефекти; переробки
Команда як об'єкт управлінського дизайну	Умови і рамки автономії	Ресурсне забезпечення; чіткість мети; дизайн ролей	Відтворюваність результатів; зниження бар'єрів
Метатеоретичний підхід	Структура–процеси–стані–контекст	Багаторівнева діагностика; узгодження стимулів і контексту	Комплексна ефективність; адаптивність
Когнітивні механізми та імпліцитна координація	Спільні ментальні моделі	Узгодження термінів; спільне моделювання; архітектурні практики	Узгодженість інтерпретацій; швидкість координації
Командне навчання	Навчальні цикли і рефлексія	Ретроспективи; зворотний зв'язок; практики навчання	Темп навчання; якість корекцій практик
Agile-команда як самоорганізація	Ролі, автономія, відповідальність	Backlog-менеджмент; короткі ітерації; самоорганізаційні ролі	Темп поставок; якість продукту; автономність
Agile як масштабування	Організаційні механізми координації	Перебудова рішень; портфельні механізми; прозорість	Керованість програм; узгодженість пріоритетів
Agile як редизайн праці	Дизайн праці, навантаження	Управління навантаженням; автономія в межах цілей	Залученість; утримання кадрів; стабільність
Міжкомандні знання мережі	Потоки експертизи між командами	Спільноти практики; обмін експертами; міжкомандні синхронізації	Швидкість доступу до знань; зменшення силосів
Глобально розподілені agile-команди	Асинхронність і узгодженість	Синхронні «вікна»; правила асинхронності; спільні артефакти	Стабільність виконання між локаціями
Психологічна безпека	Соціально-психологічні умови	Норми зворотного зв'язку; безпечна критика; фасилітація	Якість навчання з помилок; зниження замовчувань
Засвоєння agile-практик	Процес адаптації практик	Пілотування; ітераційні корекції; кодифікація досвіду	Стабільність практик; передбачуваність
Координація у масштабі	Архітектура залежностей	Scrum-of-Scrums; інтеграційні події; управління залежностями	Зниження затримок; узгодженість пріоритетів
Цифрові компетентності	Колективна цифрова співпраця	Навчання інструментам; стандарти артефактів; правила інформації	Зменшення інформаційних втрат; якість артефактів
Цифрова стійкість	Відновлюваність і резерви	Резервування знань; сценарії відновлення; антистрес практики	Час відновлення; стабільність якості
Соціотехнічний підхід	Узгодженість «люди–процеси–технології»	Управління змінами; узгодження інструментів і практик	Стійкість змін; зменшення розривів
Agile-зрілість як профіль	Контекстний профіль зрілості	Контекстна діагностика; вибіркові інтервенції	Відповідність контексту; стійкість результатів

Джерело: сформовано на основі [1—12].

управління окремою командою, а як логіка організаційної трансформації, у межах якої розвиток команд стає похідним від змін у структурі прийняття рішень, системі відповідальності та механізмах координації. Важливим для теми управління розвитком команди є те, що автори фактично знімають протиставлення між "командним" і "організаційним" рівнями управління, показуючи, що здатність команд до самоорганізації, навчання та адаптації безпосередньо залежить від того, наскільки організація загалом підтримує швидкі зворотні зв'язки, децентралізацію влади та прозорість цілей. Разом із тим у цій концепції розвиток команди подається радше як наслідок правильно налаштованої організаційної архітектури, ніж

як самостійний об'єкт цілеспрямованого управління, що обмежує можливості її використання для діагностики внутрішніх процесів команд на мікрорівні.

Зв'язок між розвитком команди та організаційним навчанням у контексті реального використання agile-практик розкрили X. Wang, K. Conboy та M. Pikkarainen [12]. Їх внесок важливий тим, що agile-практики трактуються не як стабільний набір "правильних" процедур, а як такі, що проходять стадії засвоєння, адаптації та переінтерпретації відповідно до контексту організації і конкретної команди. З погляду управління розвитком команди це означає, що ефективність не визначається самим фактом застосування Scrum чи Kanban, а якістю

інтеграції практик у повсякденну роботу, рівнем узгодженості цих практик з архітектурою продукту, структурою залежностей, компетентністю учасників і стилем лідерства. Це дозволяє перейти від спрощеної логіки "впровадили agile — команда стала ефективнішою" до більш реалістичної логіки, де розвиток команди розуміється як процес накопичення і кодифікації досвіду, формування локальних норм і створення механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують відтворюваність результату.

У сукупності роботи [10—12] формують цілісний теоретичний підхід, у межах якого розвиток команди проєкту на IT-підприємстві розглядається як адаптація соціотехнічної системи до умов розподіленості, як забезпечення психологічних умов навчання та як процес організаційного засвоєння управлінських практик. Такий підхід демонструє обмеженість "технологічного оптимізму" щодо цифрових інструментів координації, підкреслює центральну роль людського фактора та окреслює напрями подальших досліджень, пов'язані з визначенням механізмів управління, що забезпечують одночасно стійкість, навчання й результативність глобально розподілених agile-команд IT-підприємств.

Вивчення літературних джерел дозволяє сформулювати сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві (табл. 1).

Аналіз сутнісних ознак управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві дає змогу узагальнити еволюцію наукових підходів до розуміння команди як об'єкта управлінського впливу та показати поступове ускладнення цього об'єкта під впливом цифровізації, зростання знанневої складової праці й масштабування проєктної діяльності. Узагальнені підходи демонструють, що розвиток команди перестає трактуватися як лінійний процес нарощування індивідуальних компетентностей і дедалі більше інтерпретується як динамічна конфігурація групових процесів, когнітивних механізмів, соціально-психологічних умов і організаційного контексту. У межах ранніх підходів фокус управління концентрується на стабільності групової динаміки, нормах взаємодії та ролі лідерства, що відображає прагнення забезпечити керований перехід команди до стабільної продуктивності. Подальші концепції зсувають акцент у бік міжфункціональної інтеграції, координації експертизи та формування довіри, що є критично важливим для IT-проєктів із високою складністю продукту та розподіленістю учасників.

Зміст табл. 1 також засвідчує, що у сучасних підходах розвиток команди пов'язується не лише з внутрішньою взаємодією, а й з її включеністю у ширші знаннєві та координаційні мережі, здатністю функціонувати в масштабованих agile-системах і підтримувати стійкість у цифровому середовищі. Це означає, що команда проєкту розглядається як відкрита соціотехнічна система, розвиток якої залежить від узгодженості процесів, технологій і культурних практик. Таким чином, табл. 1 дозволяє концептуально окреслити поле управління розвитком команди в IT-підприємстві, виділяючи домінантні фокуси управлінського впливу залежно від теоретичного підходу та етапу еволюції наукових уявлень.

Логічним продовженням цього аналізу є перехід до інструментально-управлінського виміру, відображеного у табл. 2, в якій сутнісні ознаки підходів трансформуються в конкретні об'єкти управління, механізми впливу та критерії оцінювання результатів розвитку команди.

Дані табл. 2 демонструють, що сучасне управління розвитком команди в IT-проєктах має багаторівневий характер і поєднує інтервенції на рівні процесів, ролей, знань, цифрових компетентностей і міжкомандної координації. Управлінські механізми дедалі частіше ґрунтуються на ітеративних циклах зворотного зв'язку, фасилітації взаємодії, налаштуванні рамок автономії та підтримці колективного навчання. Критерії оцінювання результатів розвитку також зазнають трансформації, оскільки поряд із показниками продуктивності і якості продукту зростає значущість таких характеристик, як стійкість взаємодії, передбачуваність виконання, здатність до відновлення після збоїв і збереження узгодженості в умовах змін.

Таким чином, розгляд табл. 1 і 2 дозволяє сформувати цілісне уявлення про управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві як комплексний процес, що поєднує концептуальні підходи і практичні механізми реалізації. Сутнісні ознаки, виділені у табл. 1, задають теоретичні рамки аналізу, тоді як табл. 2 конкретизує, яким чином ці рамки можуть бути реалізовані в управлінській практиці через відповідні об'єкти впливу, інструменти та показники результативності. У підсумку це дозволяє розглядати управління розвитком команди не як разову управлінську дію, а як безперервний, контекстно зумовлений процес, орієнтований на забезпечення адаптивності, стійкості та результативності IT-проєктів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз засвідчив еволюцію наукових уявлень про команду від трактування її як відносно стабільної організаційної одиниці до розуміння як динамічної соціотехнічної системи, розвиток якої є самостійним об'єктом управлінського впливу. В умовах IT-проєктів ключовими детермінантами розвитку команди виступають процеси координації експертизи, якості командної взаємодії, психологічні умови навчання, а також здатність до адаптації та самоорганізації в межах гнучких методологій управління.

Систематизація теоретичних підходів показала, що управління розвитком команди в IT-підприємстві має багатовимірний характер і не може бути зведене до окремих управлінських інструментів або універсальних моделей командної зрілості. Натомість воно потребує інтеграції ставідних, процесних, когнітивних, соціально-психологічних та організаційних підходів з урахуванням динаміки проєктного середовища, розподіленості команд і масштабування agile-практик. Отримані результати дозволили окреслити домінантні об'єкти управління розвитком команди, типові механізми управлінського впливу та критерії оцінювання результативності розвитку команд у сучасних IT-проєктах. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням емпіричних досліджень механізмів управління розвитком команд у різних конфігураціях IT-проєктів, зокрема у глобально розподілених і великомасштабних agile-середовищах.

Література:

1. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small-group development revisited // *Group and Organization*

Studies. 1977. Vol. 2, № 4. P. 419—427. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960117700200404>

2. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams // Organization Science. 1999. Vol. 10, № 6. P. 791—815. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.6.791>

3. Faraj S., Sproull L. Coordinating expertise in software development teams // Management Science. 2000. Vol. 46, № 12. P. 1554—1568. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>

4. Marks M. A., Mathieu J. E., Zaccaro S. J. A temporally based framework and taxonomy of team processes // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, № 3. P. 356—376. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2001.4845785>

5. Hackman J. R. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

6. Kozlowski S. W. J., Ilgen D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams // Psychological Science in the Public Interest. 2006. Vol. 7, № 3. P. 77—124. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

7. Moe N. B., Dingsoyr T., Dyba T. A teamwork model for understanding an agile team // Information and Software Technology. 2010. Vol. 52, № 5. P. 480-491. URL: <http://hdl.handle.net/11250/2430479>

8. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol. 1. P. 23—43. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

9. Lindsjorn Y., Sjöberg D. I. K., Dingsoyr T., Bergersen G. R., Dyba T. Teamwork quality and project success in software development // Journal of Systems and Software. 2016. Vol. 122. P. 274—286. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.09.028>

10. Mathieu J. E., Gallagher P. T., Domingo M. A., Klock E. A. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2019. Vol. 6. P. 17—46. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>

11. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at scale // Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, № 3. P. 88—96. URL: <https://www.econbiz.de/Record/agile-at-scale-how-to-go-from-a-few-teams-to-hundreds-rigby-darrell/10011879673>

12. Wang X., Conboy K., Pikkarainen M. Assimilation of agile practices in use // Information Systems Journal. 2012. Vol. 22, № 6. P. 435—455. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00393.x>

References:

1. Tuckman, B.W. and Jensen, M.A.C. (1977), "Stages of small-group development revisited", Group and Organization Studies, vol. 2, no. 4, pp. 419—427, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960117700200404> (Accessed 03 January 2026).

2. Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999), "Communication and trust in global virtual teams", Organization Science, vol. 10, no. 6, pp. 791—815, available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.6.791> (Accessed 06 January 2026).

3. Faraj, S. and Sproull, L. (2000), "Coordinating expertise in software development teams", Management Science, vol. 46, no. 12, pp. 1554—1568, available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072> (Accessed 09 January 2026).

4. Marks, M.A., Mathieu, J.E. and Zaccaro, S.J. (2001), "A temporally based framework and taxonomy of team processes", Academy of Management Review, vol. 26, no. 3, pp. 356—376, available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2001.4845785> (Accessed 13 January 2026).

5. Hackman, J.R. (2002), Leading teams: Setting the stage for great performances, Harvard Business School Press, Boston, USA.

6. Kozlowski, S.W.J. and Ilgen, D.R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams", Psychological Science in the Public Interest, vol. 7, no. 3, pp. 77—124, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x> (Accessed 17 January 2026).

7. Moe, N.B., Dingsoyr, T. and Dyba, T. (2010), "A teamwork model for understanding an agile team", Information and Software Technology, vol. 52, no. 5, pp. 480-491, available at: <http://hdl.handle.net/11250/2430479> (Accessed 21 January 2026).

8. Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014), "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 1, pp. 23—43, available at: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305> (Accessed 25 January 2026).

9. Lindsjorn, Y., Sjöberg, D.I.K., Dingsoyr, T., Bergersen, G.R. and Dyba, T. (2016), "Teamwork quality and project success in software development", Journal of Systems and Software, vol. 122, pp. 274—286, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.09.028> (Accessed 28 January 2026).

10. Mathieu, J.E., Gallagher, P.T., Domingo, M.A. and Klock, E.A. (2019), "Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 6, pp. 17—46, available at: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106> (Accessed 30 January 2026).

11. Rigby, D.K., Sutherland, J. and Noble, A. (2020), "Agile at scale", Harvard Business Review, vol. 98, no. 3, pp. 88—96, available at: <https://www.econbiz.de/Record/agile-at-scale-how-to-go-from-a-few-teams-to-hundreds-rigby-darrell/10011879673> (Accessed 01 February 2026).

12. Wang, X., Conboy, K. and Pikkarainen, M. (2012), "Assimilation of agile practices in use", Information Systems Journal, vol. 22, no. 6, pp. 435—455, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00393.x> (Accessed 03 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Процеженовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26