

national peculiarities: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. Pp. 75-89. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-275-3-5>

5. Zdenko Stacho, Katarína Stachová *Outplacement as Part of Human Resource Management. Procedia Economics and Finance. Volume 34, 2015, Pages 19-26 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)*

Кирилюк А.В.,

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет,

Ковшова І.О.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ ДЕЛЕГУВАННЯ ЗАДАЧ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНД

У сучасних організаціях із віддаленим форматом роботи делегування задач набуває стратегічного значення. Процеси комунікації, моніторингу, коригування дій, здійснення контролю трансформуються і потребують інноваційних інструментів управління відповідно до нових реалій. На відміну від офлайн-середовища, де значна частина координації відбувається через особисту взаємодію, ефективність організації роботи дистанційних команд залежить від чіткого розподілу функціональних обов'язків, прозорих меж відповідальності, узгодженого рівня автономії та зрілості команди як соціальної системи. Тому в організаціях з віддаленим форматом роботи делегування має стати керованим процесом, що поєднує структурну визначеність, командну динаміку та синхронізацію управлінських повноважень [1].

Одним із базових інструментів такого підходу є матриця відповідальності, яка дозволяє закріпити за членами дистанційних команд альтернативні статуси виконавця завдання, консультанта, поінформованого співробітника, контролера чи відповідальної особи за прийняття рішення. Для віддалених команд це особливо важливо, оскільки мінімізує типові ризики дистанційної взаємодії: дублювання функцій, розмитість зон відповідальності, втрату фрагментів інформації, затримки у прийнятті рішень та конфлікти щодо повноважень. У такому середовищі матриця відповідальності виконує не лише організаційну, а й комунікаційну функцію: вона створює спільне поле очікувань і знижує потребу в постійних уточненнях [3, 4].

Разом із тим формальний розподіл ролей не гарантує ефективного делегування без урахування стадії розвитку команди. У цьому контексті важливою є модель Такмана, яка описує етапи формування команди: формування, конфліктування, нормування, виконання та завершення. На етапі формування члени команди лише знайомляться з правилами взаємодії, тому делегування має бути більш директивним, із чітким окресленням очікувань, строків, критеріїв результату й каналів зворотного зв'язку. На стадії конфліктування зростає ймовірність непорозумінь щодо пріоритетів, ролей та меж автономії, тому особливого значення набуває деталізація відповідальності та регулярне синхронізування домовленостей. На етапі нормування команда поступово виробляє сталі правила співпраці, а тому делегування може супроводжуватися більшою участю виконавців у плануванні та прийнятті рішень. На стадії виконання доцільним стає високий рівень автономії, коли керівник фокусується не на мікроконтролі, а на результаті, координації ресурсів та усуненні бар'єрів. Завершення командної роботи або проєкту, у свою чергу, вимагає окремого делегування задач, пов'язаних із передачею знань, підбиттям підсумків та фіксацією уроків [5].

Для узгодження рівня управлінського впливу з реальною готовністю команди ефективним інструментом геймізації може стати командна гра «Картки делегування».

Структурне поєднання матриці відповідальності, моделі Такмана та «Картки делегування» створює цілісну систему організації роботи дистанційних команд (рис. 1).

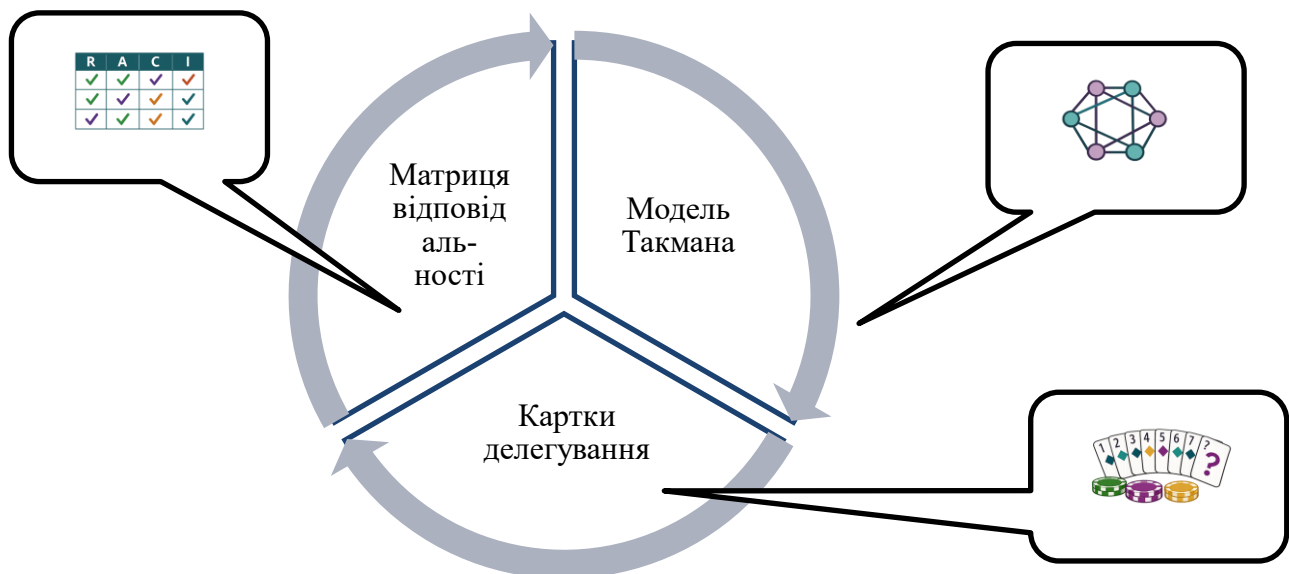


Рис. 1. Організації роботи дистанційних команд для делегування задач

Під час нарад, кожен член команди отримує 7 карток на яких написано: 1) «Сказати», тобто менеджер приймає рішення, а команда виконує; 2) «Продати», тобто рішення прийняте менеджером, але пояснюється команді; 3) «Консультувати», тобто менеджер питає думку команди перед прийняттям рішення; 4) «Погодити», тобто рішення приймається всією командою спільно; 5) «Порадити», тобто команда вирішує, а менеджер радить; 6) «Запитати», тобто команда інформує про прийняте рішення менеджера; 7) «Делегувати», тобто повна автономія команди. Цей підхід дозволяє проаналізувати задачі, визначити рівень свободи виконавця або команди, підвищити довіру, зменшити невизначеність і сформувати прозору культуру відповідальності [2].

У цій системі модель Такмана відповідає на запитання, на якому етапі зрілості перебуває команда; «Картки делегування» допомагають визначити рівень автономії на цьому етапі; а матриця відповідальності фіксує, хто саме і в якому статусі реалізує погоджене рішення.

На практиці це означає, що на ранніх стадіях розвитку команди доцільно застосовувати більш чітко прописану матрицю ролей і нижчі рівні делегування, оскільки команда ще не має достатнього рівня узгодженості та довіри. У міру переходу до стадій нормування та виконання зростає значення горизонтальної взаємодії, а рівні делегування можуть підвищуватися.

Отже, особливість делегування задач в організації роботи дистанційних команд полягає в необхідності одночасно керувати трьома вимірами: чіткістю ролей, зрілістю команди та рівнем переданих повноважень. Ефективне делегування у віддаленому форматі не зводиться до передачі завдання виконавцю, а передбачає формування системи взаємодії, де кожен учасник розуміє свою роль, межі автономії та критерії результату. Інтеграція матриці відповідальності, моделі Такмана і «Карток делегування» може забезпечити узгоджене, прозоре й адаптивне управління, що сприяє підвищенню продуктивності команди і формуванню культури довіри.

Список використаних джерел:

1. Бурбело, Н. О., & Ковшова, І. О. (2024). Основні засади формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями. *Інноваційна економіка*, (3), 28–35. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1271>
2. Appelo, J. (2016). *Managing for happiness: Games, tools, and practices to motivate any team*. John Wiley & Sons.
3. Project Management Institute. (2026, January). *PMI lexicon of project management terms (Version 5.0)*.
4. Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). *The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis*.

Applied Psychology, 71(3), 1082–1131. <https://doi.org/10.1111/apps.12348>

5. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of small-group development revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/10596011770020040>

Косенко А.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Остапенко Д.С., Бердос М.П.,

здобувачі вищої освіти,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІКТІВ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, зростаючої конкуренції та постійних організаційних змін [1]. Такі умови нерідко призводять до виникнення виробничих конфліктів, які можуть виникати між працівниками, підрозділами підприємства або між керівництвом і персоналом [2]. Виробничі конфлікти є невід’ємною складовою соціально-економічних відносин у трудових колективах, оскільки вони виникають унаслідок суперечностей інтересів, обмеженості ресурсів, різних підходів до організації праці та розподілу відповідальності [3, 4]. У зв’язку з цим важливого значення набуває пошук ефективних інструментів управління конфліктами, серед яких особливу роль відіграють інноваційні технології їх вирішення.

Виробничий конфлікт можна розглядати як форму взаємодії між учасниками трудових відносин, що характеризується наявністю протилежних інтересів, цілей або позицій [5, 6]. Хоча конфлікти можуть мати негативні наслідки для діяльності підприємства, вони водночас здатні виконувати і конструктивну функцію, стимулюючи пошук нових управлінських рішень, удосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності взаємодії між працівниками [7, 8]. Саме тому сучасні підходи до управління конфліктами орієнтовані не лише на їх усунення, а й на конструктивне використання їх потенціалу для розвитку організації.

Інноваційні технології вирішення виробничих конфліктів передбачають застосування нових методів, інструментів та управлінських підходів, що спрямовані на підвищення ефективності комунікації між учасниками конфлікту, формування атмосфери взаєморозуміння та пошук взаємовигідних рішень [9].