

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-16>

Рак А.В.

аспірант

Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0225-6160>

Rak Andrii

Postgraduate Student

Education and Research Institute "Karazin Business School",

V.N. Karazin Kharkiv National University

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ КОМПАНІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CURRENT ASPECTS OF MANAGEMENT IMPROVEMENT IN DOMESTIC IT COMPANIES: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті розглянуто актуальні аспекти поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях в розрізі викликів та перспектив цього процесу. Було описано діяльність управлінців в декількох українських ІТ компаніях та результати їх праці для організації роботи інших працівників і виконання поставлених перед ними задач. Основний акцент статті зроблено на екскурсі в управлінську діяльність іноземних ІТ компаній, що дозволить виділити, проаналізувати і синтезувати їх досвід для його подальшого використання вітчизняними менеджерами. В ході дослідження було висвітлено питання викликів та перспектив, які для колективу та робочого процесу ІТ компанії дасть залучення закордонного досвіду управління. На основі цього дослідження було запропоновано ряд рекомендацій для змін у менеджменті українських ІТ компаній, що дозволить їм працювати ефективніше, стабільніше збільшувати прибуток та стати привабливішими для працівників.

Ключові слова: процес управління, робочий колектив, проєкт, ризик, бізнес-операція.

The current article examines the current aspects of improving management in domestic IT companies in terms of the challenges and prospects of this process. The activities of managers in several Ukrainian IT companies and the results of their work to organize the work of other employees and fulfill the tasks set before them were described. The main emphasis of the article is on an excursion into the management activities of foreign IT companies, which will allow to highlight, analyze and synthesize their experience for its further use by domestic managers. In the course of the study, the issue of challenges and prospects that the involvement of foreign management experience will bring for the company's IT team and work process was highlighted. The article mentions the reasons that force Ukrainian IT companies to change their approach to project management and workforce management. The main ones are the consequences of the COVID-19 epidemic and the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. The main functions of the management of IT companies are defined: support of business operations, ensuring the efficiency of labor productivity, risk management, implementation of innovations and growth, reduction of operating costs. Carrying out all these tasks often falls on the shoulders of a relatively small group of people, who often do not have the necessary professional skills to solve them effectively. The reviewed data proved that IT managers are responsible for supporting several new directions in the modern business landscape that were previously unimaginable due to a lack of resources and expertise, from automation processes to data processing. Also, the modern management of domestic IT companies must ensure that their information technologies are secure, optimized and efficient, and IT departments provide quality services to all employees, regardless of what technical problem they face, and allow all departments and teams to work as efficiently as possible. Based on this study, a number of recommendations were proposed for changes in the management of Ukrainian IT companies, which will allow them to work more efficiently, increase profits more stably, and become more attractive to employees.

Keywords: management process, work team, project, risk, business operation.

Постановка проблеми. На початок 2022 року на території України були зареєстровані 2234 ІТ компанії, а саме, 1701 розробник продуктів і 533 постачальника послуг. Також однією з головних тенденцій є перманентний ріст стартапів та R&D-центрів [1]. Епідемія COVID-19, а потім повномасштабний напад РФ, з 24 лютого 2022 року, на Україну, стали серйозним випробуванням для існування українських ІТ-компаній. Після повномасштабної агресії РФ проти України індекс волатильності США (VIX) та індекс невизначеності економічної політики (EPU), що є для українських компаній основним показником економічної стабільності на світовому ринку, зросли не так сильно, як на початку пандемії [2], ІТ компанії вимушені були адаптувати їх діяльність і бізнес-операції під нові військові та економічні реалії.

Згідно з новими даними досліджень консалтингової компанії Gartner та досвіду операційного управління ІТ компаніями, для ІТ менеджерів на 2023-2024 роки виокремлено декілька таких фокусів: стратегічна резистентність бізнесу (стійкість), employer-centric HR-підхід (потреби співробітників у фокусі операційної діяльності компанії), нові норми продуктивності працівників компанії (відсутність надмірних перепрацювань) [3].

Важливим процесом для вітчизняних ІТ компаній стало їх об'єднання в організацію UA Tech Network, що створена для допомоги представникам малого та середнього бізнесу, які працюють у ІТ-секторі [4].

Всі ці виклики та обставини, що виникли перед робочими колективами вітчизняних ІТ компаній, вимагають зміни підходів до управління. Це стимулює українських менеджерів вивчати досвід їх закордонних колег і впроваджувати інновації, які зроблять проекти прибутковими і дадуть можливість зменшити ризики під час їх виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення актуальних аспектів поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях в розрізі викликів та перспектив було предметом розгляду декількох українських та закордонних дослідників. Із вітчизняних вчених це питання і різні його складові розглядали К. Грабіна, В. Шендрик, Ю. Котельникова, О. Кравчук, Д. Касьмін, Л. Філіпова, Я. Галенко, М. Орехов.

У науковій праці К. Грабіної та В. Шендрик зайдано найважливіші етапи процесу управління ризиками та найвідоміші методи аналізу ризиків в контексті відомих стандартів ризик-менеджменту у сучасному просторі теорії проєктного управління [5].

Ю. Котельникова, О. Кравчук та Д. Касьмін довели важливість використання досвіду іноземних компаній для правильного менеджменту вітчизняних програмних продуктів [6].

Л. Філіпова та Я. Галенко виявили, що сучасний розвиток HR-менеджменту надає широкий спектр напрямів діяльності, зокрема в сфері ІТ-індустрії [7].

М. Орехов у своїй роботі розкрив методи антикризового управління та їх застосування на

підприємствах в умовах повоєнного відновлення [8].

Із закордонних дослідників вивчення актуальних аспектів поліпшення менеджменту в ІТ компаніях було предметом праць В. Pastrana, S. Tobon, T. Mehmood, A. Malik, V. Pereira та P. Budhwar.

У науковій праці В. Pastrana та S. Tobon пояснено особливості підготовки управлінських кадрів у провідних ІТ компаніях [9].

T. Mehmood проаналізував дані з галузі електронної комерції для виявлення зв'язку між компетентністю у сфері інформаційних технологій та практикою управління [10].

A. Malik, V. Pereira та P. Budhwar в їх спільній статті визначили процеси та фактори мезорівня, які призводять до мультивергентності в практиках менеджменту людських ресурсів в сфері ІТ [11].

Проаналізувавши матеріали, які на сьогодні є у відкритому доступі, такі як наукові праці, монографії, статті на профільних сайтах, можна зробити висновок, що тема поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях є актуальною, оскільки викликає інтерес у українських та закордонних дослідників.

У розглянутих раніше дослідженнях не зайдано декілька важливих питань: особливості менеджменту в ІТ, діяльність управлінців в вітчизняних компаніях, рекомендації щодо поліпшення менеджменту в ІТ компаніях, виклики, що будуть стояти перед керівництвом компанії для покращення управління в них.

Також згадуючи вагомий внесок перелічених дослідників в дослідження теми менеджменту в сфері ІТ, потрібно відзначити відсутність єдиного універсального підходу до вивчення поточного питання.

Мета статті полягає у дослідженні актуальних аспектів поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях в контексті викликів та перспектив цього процесу. Для досягнення обраної мети статті було виконано такі завдання:

- визначено особливості менеджменту в ІТ;
- проведено огляд діяльності управлінців в вітчизняних ІТ компаніях;
- висвітлено діяльність менеджменту закордонної корпорації;
- проаналізовано та синтезовано роботу управлінців в іноземному ІТ секторі;
- на основі всіх попередніх кроків надано рекомендації для поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях.

Виклад основних результатів дослідження. Менеджмент в ІТ компаніях є найважливішим фактором їх роботи в умовах цифровізації світової економіки, бо надає можливість ефективно використовувати технології задля досягнення бізнес-цілей [12]. Сам процес менеджменту складається з широкого спектру різних завдань та обов'язків (рис. 1).

Важливим питанням процесу управління ІТ компанією є використання необхідного програмного забезпечення (ПЗ), яке може планувати роботу всього колективу та відстежувати

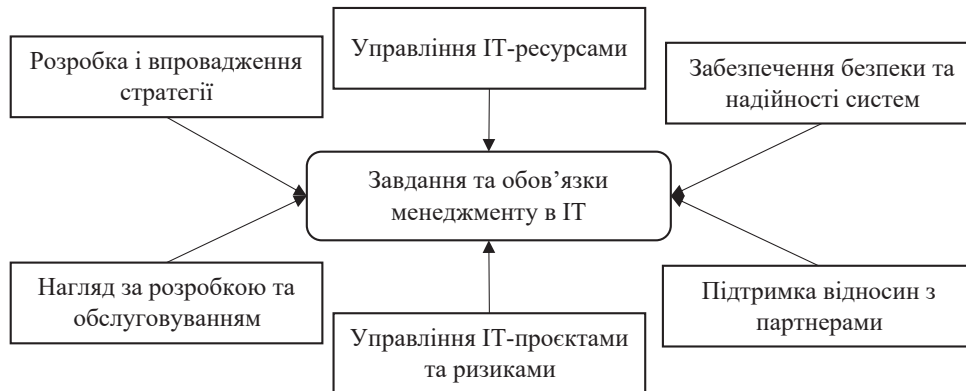


Рис. 1. Основні завдання та обов'язки управлінців в ІТ компаніях

Джерело: власна розробка автора

прогрес виконання проєктів у режимі реального часу [13].

Хоч сама по собі галузь ІТ є доволі новою, але процес управління проєктами формувався з історією людства впродовж останніх ста років [14], тому для поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях можна використовувати досвід не тільки компаній з ІТ сфери, але і з інших напрямів комерції, якщо можливо переосмислити його саме в напрямі інформаційних технологій.

На відміну від управлінців в ІТ секторі, які працювали у минулому, сьогодні менеджери все більше розширюють поле своєї відповідальності: отримують нові повноваження, використовують ширшу базу знань для прийняття рішень, об'єднують інтернаціональні команди, забезпечують узгодженість виконання бізнес-операцій [15]. Все це ставить до сучасних менеджерів додаткові вимоги, роблячи їх, по суті, універсальними працівниками з потребами в знаннях технічних аспектів проєктів, психології колективу і партнерів фірми, іноземних мов та культур.

Серед основних вітчизняних ІТ компаній можна виділити такі як SoftServe, EPAM, Luxoft, що надають широкий спектр послуг. Вони відомі не тільки в Україні, але і за її межами, співпрацюючи з найбільшими міжнародними корпораціями [16]. Було розглянуто підходи кількох українських компаній до менеджменту, для чого обрали компанії SoftServe та Luxoft. Інформації про процеси управління компанії EPAM, на жаль, в відкритих джерелах знайти не вдалось.

Компанія SoftServe має підхід до управління персоналом, який орієнтований на кожного конкретного працівника, де в центрі перебуває забезпечення комфортних та гнучких умов праці для всього робочого колективу. Можна виділити такі головні складові цього підходу:

- різноманітність, рівність та інклюзивність (прозорі умови у робочому середовищі для всіх);
- культура добробуту (підприємства про добробут працівників);
- покращення ІТ освіти (постійні стимули для перманентного навчання);

- розвиток спільнот (стратегічне партнерство з технологічними спільнотами та організаціями);
- турбота про довкілля (пріоритетність екологічних ініціатив) [17].

Щодо компанії Luxoft, то у 2015 році її спеціалістами було створено центр бізнес-аналітики для досягнення низки таких ключових цілей:

- використання даних для більш ефективного сприяння ухваленню рішень на рівні керівників;
- поліпшення якості даних у корпоративних системах;
- скорочення кількості ручної звітності [18].

Саме досягнення цих стратегічних цілей дозволило спростити процес ухвалення управлінських рішень в компанії Luxoft. В ході огляду двох вітчизняних ІТ компаній стало очевидно що головною різницею в їх менеджменті є спосіб його модернізації. Якщо SoftServe провело концептуальну перебудову свого підходу до управління персоналом за рахунок залучення ідей про добробут працівників і екологізм, то керівництво Luxoft обрало модернізацію процесу управління за допомогою впровадження новітніх технологій, які дозволяють зробити процес менеджменту наочнішим та простішим для працівників.

Для огляду іноземної ІТ компанії було вирішено обрати Google, оскільки це одна з найбільших і найтехнологічніших компаній в цьому секторі бізнесу.

Також процес управління робочим колективом Google, як частина корпоративної культури компанії, сприяє задоволеності працівників роботою [19], що говорить про високий рівень управлінського персоналу Google.

Менеджмент компанії Google охоплює зразу декілька різних сфер (рис. 2).

Компанія приділяє значну увагу створенню середовища, яке сприяє інноваціям, креативності та співпраці серед її працівників. зокрема стратегічне планування, організаційну структуру, лідерство та розширення повноважень працівників

Підхід до управління в корпорації Google має кілька переваг, які сприяють успіху компанії. Усуваючи надмірну бюрократію, Google дозволяє



Рис. 2. Сфери які охоплює робота управлінців Google

Джерело: створено на основі [20]

членам робочого колективу брати на себе відповідальність за свої проекти та брати на себе відповідальність за ризики під час їх виконання, що підвищує загальний рівень залученості та мотивації в компанії.

Крім того, практика менеджменту корпорації Google надає пріоритет ухваленню рішень на основі даних, покладаючись на аналіз величезних обсягів інформації для прийняття обґрунтованого вибору. Завдяки використанню передових інструментів аналітики компанія збирає інформацію про поведінку користувачів, ринкові тенденції та розвиток галузі, що дозволяє їй адаптувати свої продукти та послуги для ефективного задоволення потреб клієнтів.

Аналізуючи концепцію менеджменту компанії Google стало зрозуміло що її філософія управління заохочує ризик, експерименти та підприємницький дух, що дозволяє співробітникам компанії зробити внесок у її розвиток.

Всього цього не було виявлено в вітчизняних ІТ компаніях, де звичайний член робочого колективу відповідає тільки за певну частину проекту в своїй сфері компетенції, не маючи не можливості не бажання йти на ризик, що негативно відображається на його загальній роботоздатності та робить виконання завдань проекту рутинним та нудним.

Для подолання негативних проявів недостатньо розвинутого процесу менеджменту в українських ІТ компаніях було надано такі рекомендації:

1. Пріоритет для підготовки менеджерів з вже працюючих працівників компанії, оскільки вони, хоч частково, знають її особливості та корпоративні принципи.

2. Створення власних навчальних програм для підвищення кваліфікації управлінського персона-

лу в реальних умовах на основі роботи з менш важливими проектами.

3. Заохочення працівників до виправданого ризику та проявів креативності.

4. Зменшення кількості звітів і інших бюрократичних елементів на користь спілкування між всіма членами робочого колективу.

5. Використання новітніх інструментів аналітики та таргетування для отримання інформації про можливих партнерів та замовників продукції чи послуг.

6. Організація єдиного центру управління, який зможе отримувати інформацію від всіх менеджерів компанії та ефективно приймати рішення, покладаючи їх виконання на компетентних спеціалістів.

7. Проведення семінарів і конференцій з менеджерами інших компаній для обміну досвідом та поновлення наявного інструментарія управління.

Основними викликами для процесу поліпшення менеджменту в вітчизняних ІТ компаніях є психологічна неготовність до сприйняття необхідних змін в управлінні зі сторони самих менеджерів, страх перед впровадженням інноваційних методик менеджменту зі сторони інших працівників, тимчасовий ріст грошових витрат на перепідготовку спеціалістів та купівлю необхідного програмного забезпечення, небажання керівництва компанії давати працівникам свободу для ризику і впровадження їх креативних ідей.

Висновки. Отже, в ході дослідження було проведено огляд менеджменту двох вітчизняних і однієї іноземної ІТ компанії, що дозволило проаналізувати особливості в їх підходах до питання управління. Визначено що українські компанії об-

рали для зміни парадигми менеджменту концептуальну перебудову та впровадження технологічних інновацій. На відміну від них, корпорація Google в цьому питанні покладається на механізми залученості працівника, готовності його до ризику і розвитку навичок креативності, що демонструє докорінну різницю в підходах між всіма розглянутими компаніями. На основі виявлених особливостей в управлінні компаніями для українських представників ІТ бізнесу було надано ряд рекомендацій щодо поліпшення їх менеджменту, що, в перспективі, зробить їх більш конкурентоздатними і допоможе їм зменшити ризики під час виконання замовлених у них проєктів.

Бібліографічний список:

1. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 105–111.
2. War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world / O. White et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world>
3. Gartner for Information Technology Executives. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology> (дата звернення: 16.06.2024).
4. Нове об'єднання українських ІТ-компаній. *Nic.ua*. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/it-business-2/>
5. Грабіна К., Шендрік В. Огляд процесів управління ризиками в ІТ-проєктах у контексті стандартів проєктного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 26–32.
6. Котельникова Ю.М., Кравчук О.А., Касьмін Д.С. Менеджмент програмних продуктів в ІТ-компаніях України: роль Product Manager в команді розробників програмного забезпечення. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. С. 1–9.
7. Філіпова Л.Я., Галенко Д.І. HR-Менеджмент як сучасний напрям інформаційно-документної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 1. С. 21–27.
8. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 115–121.
9. Pastrana B., Tobon S. Emerging needs of human talent training in leading information technology companies, a socioformative analysis. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*. 2020. Т. 16. № 4. С. 303–319.
10. Mehmood T. Does information technology competencies and fleet management practices lead to effective service delivery? Empirical evidence from E-commerce industry. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*. 2021. Т. 1. № 2. С. 14–41.
11. Malik A., Pereira V., Budhwar P. HRM in the global information technology (IT) industry: Towards multivergent configurations in strategic business partnerships. *Human Resource Management Review*. 2021. Т. 31. № 3. С. 1–29.
12. Що таке Менеджмент в ІТ?. *ІТ курси у Харкові з працевлаштуванням | Академія ІТ STEP*. URL: https://itstep.kh.ua/blog_3/what-is-management-in-it
13. Tristancho C. What Is IT Management? Why Is IT Important for Businesses?. *ProjectManager*. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-it-management>
14. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проєктного управління. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 141–146.
15. Product managers for the digital world. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/product-managers-for-the-digital-world>
16. Українські ІТ-компанії: Історія розвитку та сучасний стан. *ІТ рейтинг України*. URL: <https://it-rating.ua/ukrainski-it-kompanii-istoriya-rozvitku-ta-suchasniy-stand>
17. Корпоративна соціальна відповідальність. *Software Development & Digital Services Company*. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>
18. Luxoft впроваджує культуру даних за допомогою Tableau, покращуючи продаж та керування персоналом. *softico.ua*. URL: <https://softico.ua/uk/knowledge/luxoft-vprovadzhuje-kulturu-danih-za-dopomogoyu-tableau-pokrashhuuyuchi-prodazh-ta-keruvannya-personalom/>
19. Isac N. et al. Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Revista de Management Comparat International*. 2021. Т. 22. № 2. С. 138–157.
20. Google Management. *Itexus*. URL: <https://itexus.com/glossary/google-management/#:~:text=Google%20Management%20encompasses%20various%20areas,and%20collaboration%20among%20its%20workforce>

References:

1. Mishchenko V. I. (2022) Perspektyvy rozvytku IT-sektora ta tsyrovoyi infrastruktury Ukrainy [Prospects for the development of the IT sector and digital infrastructure of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. (43), pp. 105–111.
2. White O., Buehler K., Smit S., Greenberg E., Mysore M., Jain R., Hirt M., Govindarajan A., & Chewning E. (May 9, 2022). *War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world>
3. Gartner for Information Technology Executives. (n. d.). Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/information-technology>
4. Nove obyednannya ukrayinskykh IT-kompaniy [New association of Ukrainian IT companies]. (n. d.). Nic.ua. Available at: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/it-business-2/>
5. Hrabyna K., & Shendryk V. (2020) Ohlyad protsesiv upravlinnya ryzkamy v IT-proyektakh u konteksti standartiv proyektneho menezhmentu [Overview of risk management processes in IT projects in the context of project management standards]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. (43), pp. 26–32.
6. Kotelnikova Y. M., Kravchuk O. A., & Kasmin D. S. (2023) Menedzhment prohramnykh produktiv v IT-kompaniyakh Ukrainy: rol Product Manager v komandi rozrobnykiv prohramnoho zabezpechennya [Management of software products in IT companies of Ukraine: the role of the Product Manager in the team of software developers]. *Akademichni viziyi*, no. (19), pp. 1–9.
7. Filipova L. Y., & Halenko D. (2021) HR-menedzhment yak suchasnyy napryam informatsiyno-dokumentnoyi diyalnosti [HR-management as a modern direction of information and document activity]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiya*, no. (1), pp. 21–27.
8. Oryekhov M. O. (2023) Vykylyky dlya antykrizovoho menezhmentu kompaniy v umovakh povoyennoho vidnovlennya [Challenges for anti-crisis management of companies in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, pp. 115–121.
9. Pastrana B., & Tobon S. (2020) Emerging needs of human talent training in leading information technology companies, a socioformative analysis. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, no. 16(4), pp. 303–319.

10. Mehmood T. (2021) Does information technology competencies and fleet management practices lead to effective service delivery? Empirical evidence from E-commerce industry. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, no. 1(2), pp. 14–41.
11. Malik A., Pereira V., & Budhwar P. (2021) HRM in the global information technology (IT) industry: Towards multivergent configurations in strategic business partnerships. *Human Resource Management Review*, no. 31(3), pp. 1–29.
12. Shcho take Menedzhment v IT? [What is Management in IT?] (n. d.). IT kursy u Kharkovi z pratsevlashtuvanniam | Akademiya IT STEP. Available at: https://itstep.kh.ua/blog_3/what-is-management-in-it
13. Tristancho, C. (2023, August 2). *What Is IT Management? Why Is IT Important for Businesses?* ProjectManager. Available at: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-it-management>
14. Prodius O. I., & Prokofyeva V. K. (2019) Istorychni peredumovy rozvytku proektnoho upravlinnya [Historical prerequisites for the development of project management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, no. (3), pp. 141–146.
15. Product managers for the digital world. (n. d.). McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/product-managers-for-the-digital-world>
16. Ukrayinski IT-kompaniyyi: Istoriya rozvytku ta suchasnyy stan [Ukrainian IT companies: History of development and current state]. (January 22, 2024). IT reytnh Ukrayiny. Available at: <https://it-rating.ua/ukrainski-it-kompanii-istoriya-rozvitku-ta-suchasnyy-stan>
17. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist [Corporate social responsibility]. (n. d.). Software Development & Digital Services Company. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>
18. Luxoft vprovadzhuye kulturu danykh za dopomohoyu Tableau, pokrashchuyuchy prodazh ta keruvannya personalom [Luxoft is implementing a culture of data with Tableau, improving sales and people management]. (2021, January 20). softico.ua. Available at: <https://softico.ua/uk/knowledge/luxoft-vprovadzhuye-kulturu-danih-za-dopomogoyu>
19. Isac N., Dobrin C., Raphaelalani L. P., & Sonko M. (2021) Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Revista de Management Comparat International*, no. 22(2), pp. 138–157.
20. *Google Management*. (March 19, 2024). Itexus. Available at: <https://itexus.com/glossary/google-management/#:~:text=Google%20Management%20encompasses%20various%20areas,and%20collaboration%20among%20its%20workforce>