

DOI 10.31558/2307-2318.2024.2.5

УДК 005.71:021.131:331.5

JELClassification: D03, D21, M16, L23

Бей Г. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua**Синиченко А. В.**

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7057-5502

a.sinichenko@donnu.edu.ua**СКЛАДНИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА
ЗАГРОЗ**

Стаття присвячена питанням підвищення ефективності управління віртуальними командами, що враховує контекст зовнішніх чинників та загроз. Обґрунтовано зростання зацікавленості організацій у використанні віртуальних команд, досліджено особливості поняття «віртуальна команда», а також перспективні типи команд у сучасному світі. Виявлено, що незважаючи на суттєві переваги та можливості віртуальних команд, через неготовність управлінських систем долати наявні обмеження їх застосування, ефективність використання віртуальних команд залишається низькою. Визначено ключові обмеження застосування віртуальних команд та управлінські інструменти, що можуть бути застосовані для їх усунення. Розглянуто ефективність поширеного технологічного і програмного інструментарію забезпечення віддаленої взаємодії, окреслено переваги та недоліки застосування. Проведено дослідження ефективності використання віртуальних команд на підприємствах ІТ-галузі України, виявлено додаткові загрози й проблеми забезпечення ефективної командної взаємодії віддалених команд в умовах війни. Розроблено рекомендації щодо подолання обмежень ефективності командної взаємодії та її підвищення в поточних умовах.

Ключові слова: віртуальні команди, ефективність, командотворення, менеджмент, мотивація, технологічна інфраструктура, цифровізація, віддалена взаємодія.

Рис. 2. Табл. 3 Літ. 18

Bei Hanna

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics of
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua**Synychenko Angelika**

Senior Lecturer at the Department of Management and Behavioural Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-7057-5502

a.sinichenko@donnu.edu.ua

COMPONENTS OF IMPROVING VIRTUAL TEAM MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES AND THREATS

The article is devoted to the issues of improving virtual team management efficiency, considering context of external factors and threats. The article substantiates growing interest of organisations in virtual teams, examines features of 'virtual team' concept, as well as promising types of teams in the modern world. It is found that despite significant advantages and opportunities of virtual teams, due to the unwillingness of management systems to overcome the existing limitations of their use, the efficiency of using virtual teams remains low. The key limitations of virtual team's introduction and management tools that can be applied to eliminate them are identified. The effectiveness of common technological and software tools for ensuring remote interaction is considered, the advantages and disadvantages of their use are outlined. A study of the effectiveness of the use of virtual teams in the IT industry of Ukraine is carried out, additional threats and problems of ensuring effective teamwork of remote teams in wartime are identified. Recommendations are developed to overcome the limitations of the effectiveness of team interaction and improve it in the current conditions.

Key words: virtual teams, efficiency, team building, management, motivation, technological infrastructure, digitalisation, remote interaction.

Fig. 2. Tab. 3. Ref. 18

Постановка проблеми. Безпрецедентний технологічний прогрес, що відбувається в останні роки, а також глобалізаційні й інші світові виклики, значно посилили життєздатність концепту віртуальних команд. Компанії, що прагнуть вийти за межі власних традиційних кордонів все частіше звертаються до тих можливостей, які надає командна організація роботи, і в тому числі, у віддаленому форматі. Віртуальний простір дозволяє залучати значний ресурсний потенціал, змінює усталені підходи до управління, вимагаючи нових методів та інструментів для забезпечення ефективної взаємодії та координації між членами команд, які працюють віддалено. Управлінські системи, що прагнуть використовувати цей потенціал для забезпечення вищих рівнів конкурентоспроможності організацій, мають набути достатньої гнучкості й компетентності. Хоча управління віртуальними командами схоже на традиційне, до звичного кола проблемних питань із успішної побудови й збереження командної динаміки додаються відмінності у каналах комунікацій, способах взаємодії та управлінського впливу на членів віртуальної команди, забезпечення достатнього рівня соціалізації та довірчих відносин. Продуктивність віртуальних команд коливається в залежності від гендерних та вікових відмінностей, рівня розвитку ІТ-компетенцій, індивідуальних особливостей членів команди, їх пристосованості до віддаленої роботи, а також від здатності менеджменту підтримувати якісну командну комунікацію та функціональні й особистісні взаємовідносини. При спробі здійснення асинхронного управління командами проблеми забезпечення ефективності командної взаємодії загострюються, що вимагає пошуку нових, більш результативних методів та механізмів управлінського впливу, пріоритезації складових командоутворення, які забезпечуватимуть бажаний результат та сприятимуть якісній командній співпраці. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення ефективної командної взаємодії привертають увагу багатьох дослідників з моменту формування поняття й розвитку цієї форми організації праці. Командна взаємодія демонструє високі рівні ефективності, має переваги та недоліки застосування, що досліджують у своїх працях М. Армстронг, О. Біла, В. Васильченко, О. Долженков [1], Н. Гуцуляк [2], Г.

Пітерс, Г. Річардсон, О. Сакалюк, І. Шавкун [3], М. Хаас та інші. Особливостям управління командами приділено увагу в дослідженнях Д. Баррі [4], І. Бобрищ, О. Голентовської [5], Б. Кілінгсворта, Н. Ковальчук, І. Кравчук, С. МакГрегора, І. Саву [6], І. Семко, К. Фішера та ін., де відзначено базові вимоги до трансформації системи менеджменту в контексті забезпечення ефективності командної роботи. В той же час, розвиток технологій, зокрема цифрових комунікацій, проривних апаратних і програмних рішень, спричинив появу віртуальних команд, популярність яких посилилась через вплив глобалізаційних перетворень та загрози пандемії COVID19. Окремим питанням розвитку віртуальних команд присвячені праці Т. Астафьєвої, М. Варіс [7], І. Горбачової [8], О. Гуменної [9], Г. Карунатілака [10], О. Кравчук, О. Кир'янової, Ф. Махді [11], Ф. Шаїка [12], М. Юсефа [13] та ін. В той же час, залишаються невирішеними питання якісної організації командної роботи, зокрема асинхронної, а саме поєднання різних типів команд – як традиційних, так і віртуальних в системі менеджменту організації. Важливо пріоритизувати ті складові управління віртуальними командами, які дозволять максимізувати переваги, що вони надають, та нейтралізувати можливі загрози в умовах поточних викликів, забезпечити узгоджену взаємодію розподілених команд та їх результативність, зокрема в контексті війни в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження складових підвищення ефективності управління віртуальними командами в умовах сучасних викликів та загроз, розробка на цій основі рекомендацій системі менеджменту підприємств, що застосовують віртуальні команди, призначених оптимізувати наявні підходи та практики.

Викладення основного матеріалу. Сучасне постіндустріальне суспільство характеризується суттєвим впливом інформаційних і проривних технологій на сферу виробництва та управління, передбачає високу міру свободи праці й одночасну відповідальність за прийняті рішення, переважання креативного та інноваційного підходу, посилення неформальних і горизонтальних зв'язків у комунікаціях підрозділів та індивідів. Такий перехід у свою чергу, як відзначають О. Балуєва та Г. Снопенко [14] призводить до зміни методів організації праці, й звичні, усталені підходи втрачають свою ефективність. На сьогоднішній день використання простих і традиційних методів організації праці не забезпечує достатньо ефективного та активного функціонування підприємств на ринку, тому нова командна модель призначена спонукати працівників до продуктивної, інноваційної діяльності, створює умови для самореалізації та самоствердження людей як особистостей, набуває все більшого поширення та практичного застосування.

Проблематичним залишається формування такої командної взаємодії в середині організації, яка є ефективною і може зберігати ефективність тривалий час. Серед безлічі визначень поняття ефективною команди, погодимось із баченням І. Шавкун [3], що ефективні команди складаються з осіб, які мають необхідні навички для досягнення як індивідуальних, так і групових цілей, й здатні досягти їх у найбільш оптимальний спосіб завдяки синергетичній властивості узгодженої співпраці. Важливо, щоб кожен спеціаліст у такій команді розумів важливість грамотної комунікації, активного слухання та зворотного зв'язку, ділився своїми знаннями та вміннями з іншими членами команди і своєчасно реагував на критичні загрози. В ефективній команді всі її члени несуть відповідальність за досягнення цілей і глобальної стратегії компанії, мотивовані на успішність у бізнесі, а також довіряють і підтримують один одного.

В той же час, з моменту виникнення поняття «команда» й до сьогодні її зміст еволюціонував, трансформуючись під впливом різних чинників. Серед найбільш перспективних типів команд дослідники виокремлюють глобальні, віртуальні, проектні,

самокеровані, гнучкі, жіночі та мультикоманди (рис. 1).



Рисунок 1. Характеристика перспективних типів команд

Джерело: складено авторами за [7; 9; 11]

Кожна з наведених типів команд має свої особливості, переваги та недоліки застосування. Однак, концепт віртуальних команд останнім часом привертає все більше уваги, оскільки його розвиток прискорюється не лише завдяки інтенсифікації впровадження цифрових технологій у різноманітні процеси, але й через новітні глобалізаційні виклики. Так, вплив пандемії коронавірусу в 2019-2021 роках суттєво пришвидшив процеси цифрової трансформації в діяльності підприємств, призвів до прискореного набуття працівниками навичок віддаленої роботи із використанням інформаційних технологій, як наслідок – до появи великої кількості нових посад й форм організації праці у віддаленому форматі [15, с. 66]. Потреба в талантах і компетенціях спонукала організації шукати структури, які використовують наявні таланти без кордонів, і саме віртуальні команди виявились інструментом, спроможним задовільнити попит на гнучкість і спритність у наданні послуг або продуктів на ринку з підвищеною конкуренцією і децентралізованими та глобалізованими робочими процесами.

Дослідники надають різні визначення поняттю «віртуальна команда» [5-12], але

об'єднує їх властивість фізичної (географічної) віддаленості учасників один від одного й активного використання цифрових технологій для зв'язку і взаємодії. При цьому віртуальні команди як і традиційні мають загальну мету, цінності та бачення, здатні залишатись згуртованими та досягати синергетичного ефекту навіть за умови відсутності паравербальних (звучання голосу, інтонації, паузи) та невербальних (міміка, жести, рухи тіла) сигналів, обмеженого соціального контенту, потреби долати часові і просторові обмеження.

Віртуальні команди розширюють коло потенційних працівників, при цьому дозволяють зменшувати матеріальні витрати на організацію робочих місць та умови праці, вивільняючи ресурси, які можуть бути направлені на підвищення мотивації та залученості. При використанні віртуальних команд організації отримують можливість комбінувати різних фахівців для виконання комплексних, творчих завдань із доступом до унікальної бази знань розподілених працівників, здатних гнучко пристосовуватись до мінливих умов. Окрім того, працівники віддалених команд відчують здатність краще балансувати робочі завдання та задоволення життєвих потреб, обирати години вищої індивідуальної продуктивності, в цілому частіше є більш вмотивованими, зацікавленими та відкритими [9, с. 43].

Поряд із очевидними перевагами, командна робота має ряд обмежень, які визначаються особливостями команд і командної діяльності. До найбільш значущих обмежень ефективності командної роботи О. Бакаленко [15] відносить: витрати часу на створення та організацію роботи команди, поширення доступу до конфіденційної інформації, обмеження спілкування учасників колективу, затримка прийняття рішення через досягнення консенсусу, перевантаження членів команди, зниження мотивації індивідуального успіху, суперництво між членами команди. У віртуальних командах до цих обмежень додаються питання встановлення довірчих відносин й загроза мікроменеджменту за її відсутності, проблема відстеження продуктивності та результативності окремих членів команди, питання соціалізації та взаємодії віч-на-віч. Окрім того, глобальна практика адаптації віртуальних команд дозволила виявити додаткові проблеми забезпечення ефективності, зафіксовані з боку системи управління: структурна нерівність влади та реальних повноважень, невідповідність проголошеним корпоративним цінностям, конфлікти професійної ідентичності та страх перед аутсорсингом.

Згідно дослідження Г. Карунатілаки [10], за відсутності якісної системи корпоративного навчання та розвитку, низького рівня технологічної інфраструктури, слабких лідерських якостей керівників будь-які переваги, що надає застосування віртуальних команд, може бути втрачено. Не маючи доступу до якісної системи навчання та розвитку члени віртуальних команд, або внутрішні стейкхолдери, що взаємодіють із ними, не отримують вчасно і у достатньому обсягу знань і цифрових навичок, необхідних для налаштування командної взаємодії. Неякісна технологічна інфраструктура збільшує витрати на налаштування й підтримання зв'язку між членами команди, а й без того обмежена кількість інтеракцій ніж членами команди скорочується ще більше, або вони стають частішими, але малопродуктивними. Через слабкі лідерські якості командних менеджерів порушується баланс між роботою та особистим життям через значну кількість зустрічей, хаотичну взаємодію та зв'язки між членами команди, неякісну адаптацію новачків, затягування прийняття рішень на основі неточної інформації.

Узагальнено обмеження застосування віртуальних команд та найбільш дієві управлінські інструменти їх подолання у табл. 1.

Таблиця 1. Обмеження ефективності застосування віртуальних команд та управлінські інструменти їх подолання

Обмеження ефективності	Управлінські інструменти подолання обмежень
Витрати часу на створення і організацію роботи команди, технічні налаштування та забезпечення доступності кожного учасника для спільної взаємодії	Удосконалення управлінських якостей керівників команд, посилення цифрових навичок керівників та компетентностей з використання наявних програмних продуктів для налаштування віддаленої співпраці, розвиток навичок самоорганізації, якісний розподіл командних ролей
Обмежене спілкування, відсутність невербального впливу, низька соціалізація і як наслідок уповільнення прийняття спільних рішень	Розвиток навичок письмових комунікацій, структуроване використання формату відеоконференцій й інструментів миттєвої комунікації, таких як чати та месенджери, затвердження розкладу обов'язкових командних зустрічей з відстеженням ефективності та швидкості прийняття рішень
Перевантаження та зниження персональної і, як наслідок, командної продуктивності	Систематизація й узгодження годин активності кожного учасника команди, застосування інструментів автоматизації розподілу й відстеження часу на виконання завдань, аналіз індивідуальної та спільної продуктивності
Проблеми з комунікацією через різні часові зони, індивідуальні відмінності у балансі життя-робота	Розвиток альтернативних засобів зв'язку, затвердження правил командної взаємодії без порушення меж індивідуального балансу життя-робота
Зниження мотивації через командне суперництво, недостатній обсяг зворотного зв'язку, відсутність довіри (страх аутсорсингу, мікроменеджмент)	Використання інструментів соціалізації та зниження рівня конфліктності, обов'язкова фасилітація спільних зустрічей, прояснення переваг застосування віртуальних команд в системі корпоративного управління, сприяння довірчим відносинам через пошук спільних інтересів і систему відстеження продуктивності
Структурна нерівність влади та реальних повноважень, погіршення взаємодії через неправильне розуміння інструкцій або завдань, слабкі лідерські якості керівників	Узгодження владних повноважень керівників і членів віртуальних команд, використання чіткої та конкретної миттєвої комунікації з питань розмежування зон відповідальності, написання інструкцій та завдань у документальному вигляді, сприяння розвитку лідерських якостей керівників шляхом, зниження ієрархічності
Невідповідність проголошеним корпоративним цінностям, застосування застарілого управлінського мислення та підходів	Перегляд існуючих корпоративних цінностей з урахуванням бачення учасників віртуальних команд та провідного досвіду удосконалення управління, перехід на інноваційну модель розвитку, застосування технік поведінкового впливу
Конфлікти професійної ідентичності через високу мультизадачність й постійне зростання вимог	Розвиток системи управління кар'єрним зростанням у віртуальних командах, прояснення та затвердження вимог професійного розвитку, удосконалення системи мотивації
Недостатнє і невчасне забезпечення знаннями із використання нових інструментів віддаленої взаємодії та загальної асинхронної співпраці із віртуальними командами	Обов'язкове впровадження систем навчання та розвитку для учасників віртуальних команд і внутрішніх стейкхолдерів (асинхронна співпраця), що з ними взаємодіють, запровадження навчальних модулів використання agile інструментів та віддаленого програмного забезпечення
Втрата частини інформації через відсутність системи документування інформації та прийнятих рішень, розрізнені технологічні інструменти та нерозвинену технологічну інфраструктуру	Використання спеціалізованих інструментів (корпоративних хмарних сервісів) для зберігання та спільного доступу до інформації, узгодження та затвердження порядку документування прийнятих рішень, сприяння розвитку технологічної інфраструктури та підвищення її якості, моніторинг доступності апаратного і програмного забезпечення, розробка програм відшкодування витрат на самостійну оптимізацію технологічної інфраструктури

Джерело: складено авторами

Як бачимо, значна частина необхідних трансформацій для підвищення ефективності управління віртуальними командами стосується якісного оновлення й використання технологічної інфраструктури, яка містить як апаратне, так і програмне забезпечення, засоби цифрових комунікацій, навчання та розвиток цифрових навичок учасників віртуальних команд та їх керівників, а також стекйголдерів (працівників інших відділів), які періодично, але не постійно, взаємодіють з віртуальними командами. Найбільш поширені потужні технологічні інструменти, що пропонують можливості управління часом та задачами, миттєву комунікацію, обмін інформацією, збереження та захист корпоративних даних, оперативну фасилітацію наведено в табл. 2. Компанії самі обирають інструменти, які вважають зручними і які відповідають матеріальним можливостям і потребам управління.

Таблиця 2. Характеристика найкращих інструментів для підтримки ефективної роботи віддалених команд та асинхронної взаємодії з її учасниками

№ з/п	Назва інструменту	Призначення	Переваги	Недоліки
1.	<i>Task-менеджери</i>	Застосунки, призначені для управління робочими процесами, відстеження часу та продуктивності команди		
	Worksection	Українська хмарна система для управління проектами та задачами, має рішення для великих і малих компаній у різних сферах, один із найкращих інструментів для роботи віддалених команд.	Зручний інтерфейс та відстеження часу, підтримка швидких комунікацій, миттєвої звітності, високий рівень захисту даних, широкий перелік інструментів аналізу, професійна робота технічної підтримки	Відсутність технологій миттєвої комунікації у форматі чату уповільнює взаємодію
	Asana	Відомий хмарний інструмент для управління задачами, що найкраще підходить для малих проектів/команд	Широкий вибір функцій постановки та візуалізації прогресу виконання завдань, інтеграція зі Slack, Google, зручний мобільний застосунок	Складна адаптація користувачів, недостатньо безкоштовних функцій
	Jira	Потужний хмарний інструмент для управління задачами, з багатьма функціями, який підтримує Agile-підходи, ідеально підходить для проектів різного розміру і призначення	Зручний набір інструментів та функцій постановки завдань, планування та відстеження спринтів, історії користувачів, зручна інтеграція із зовнішніми сервісами, безпека даних	Складний та громіздкий інтерфейс навігації, забагато функцій, обмеження мобільної версії
2.	<i>Календарі та планувальники</i>	Призначені для зручної організації зустрічей, нагадування про дедлайни та інші активності, призначені на конкретний час, узгодження розкладів з урахуванням тайм-зон		

Продовження табл. 2

	Google Calendar	Просте та зручне рішення для планування різних подій, містить функцію збереження контактів, управління календарем, синхронізацію та систему нагадування	Досконала синхронізація та інтеграція з іншими платформами Google, необмежена кількість нагадувань, зручний мобільний застосунок	Утруднена інтеграція зовнішніх контактів та інших сервісів, складний інтерфейс
	Microsoft Outlook	Програмний продукт пакету послуг Microsoft, широкий перелік функцій, управління відповідями, архівування та зберігання інформації	Повна інтеграція з іншими продуктами Microsoft, зручне налаштування та користування, додаткові функції, рішення для тайм-менеджменту	Громіздкий інтерфейс, не зручна мобільна версія, утруднена навігація
	Teamup	Зручний календар для планування, організації зустрічей та обміну даними	Зручна синхронізація, опція планування в режимі реального часу, дружній інтерфейс	Недосконалий мобільний застосунок
3.	Інструмент и миттєвих комунікацій	Призначені для миттєвого обміну повідомленнями, створення каналів та груп, відстеження прогресу спілкування та зустрічей, проведення швидких відеоконференцій, з можливістю використання емоджі для комфортнішої комунікації між членами віддалених команд		
	Slack	Інструмент цифрової комунікації віддалених команд, розроблений для різних сегментів бізнесу	Можливість створення каналів, обмін файлами, можливості інтеграції, велика кількість користувачів (до 100).	Утруднена інтеграція із корпоративними сервісами
	Microsoft Teams	Віртуальний інструмент корпоративної колаборації, дозволяє створювати канали, інтегрований з сервісами пакету Microsoft Office	Широкий перелік можливостей, гарна синхронізація із корпоративними сервісами Microsoft	Відсутність інтеграції з іншими продуктами та сервісами, окрім Microsoft
	Discord	Сервіс відкритих/ особистих комунікацій між користувачами за допомогою відео, аудіо та текстових повідомлень	Обмін повідомленнями, чат у режимі реального часу, коментарі, спільний доступ до файлів та управління групою	Відсутність бізнес-функцій для бізнесу, незручний інтерфейс
4.	Хмарні сховища	Призначені для спільної роботи з даними, дозволяють розміщувати, скачувати, переглядати будь-які документи або файли		
	Dropbox Business	Хмарне сховище з можливостями обміну файлами та повідомленнями, редагування зображень, класифікації документів тощо.	Підходить для управління інформацією та спільної роботи з файлами, оптимальна синхронізація файлів, достатній рівень безпеки даних	Обмеження безкоштовної версії, проблеми інтеграції та зручності інтерфейсу
	Google Cloud Storage	Інструмент для зберігання, архівування та аналізу даних	Великий обсяг для зберігання, проста організація, зручний інтерфейс, надійність та безпека	Проблеми інтеграції, повільна робота

Продовження табл. 2

	Amazon Drive	Хмарне сховище для організації, зберігання та синхронізації файлів	Автоматична синхронізація файлів, доступ з будь-якого пристрою, швидке завантаження	Обмеження безкоштовної версії незручний інтерфейс
6.	Дошки фасилітації	Це інструмент, схожий за функцією на звичайну дошку, але віртуальний. Тут учасники команди можуть так само клеїти стікери, створювати графіки, схеми, таблиці та малювати.		
	Metro Retro	Онлайн-платформа для командної фасилітації, візуалізації ідей, ретроспективи	Дуже зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, проста навігація	Труднощі завантаження графічних елементів
	Miro Board	Інструмент для створення діаграм, блок-схем, структури декомпозиції проекту, фасилітації	Зручний набір шаблонів, безліч корисних функцій, інтеграція з GitHub, Dropbox та One Drive.	Неконтрольовані зміни, відсутність хмарного сховища

Джерело: складено за даними офіційних сайтів постачальників програмних продуктів

Однак, застосування віртуальних команд не всіма сферами економічної діяльності сприймається однаково швидко. Зрозуміло, що найбільш успішним та ефективним є досвід застосування віртуальних команд у технологічних галузях, зокрема в розробці програмних продуктів та сервісів. ІТ-галузь сама по собі характеризується високими вимогами до рівня розвитку професійних цифрових навичок, переважними формами організації праці є аутсорсинг та аутстафінг, більшість підприємств працює на засадах agile-менеджменту, отже, таким компаніям легше перейти до віртуального формату командної співпраці, навіть якщо така практика дотепер не вважалась домінуючою. Промислове виробництво здатне освоїти подібну форму командної співпраці лише у змішаному форматі, оскільки навіть застосування проривних технологій, таких як IoT або можливості ШІ, хмарних обчислень, роботизації, вимагає присутності обслуговуючого персоналу на робочих місцях. Однак, частина фахівців може працювати віддалено, зокрема, у таких сферах як розробка, маркетинг та дизайн, фінанси, HR-менеджмент, клієнтська підтримка та інші. В той же час, більшість традиційних підприємств після завершення дії обмежуючих чинників, таких як пандемія або у випадку України, відносна стабілізація військових дій та загроз, повертаються до усталених практик управління, відмовляються від можливостей використання віртуальних команд, навіть якщо командна форма організації праці зберігається та розвивається. Згідно досліджень інституту McKinsey [16], близько 58% компаній, що застосували практику віртуальних команд під час активної фази пандемії COVID19 прийняли рішення зберегти цей напрямок роботи у повному або частковому форматі, інші – повернулись до попереднього формату роботи без змін.

Розглянемо досвід підвищення ефективності управління віртуальними командами на прикладі провідної міжнародної консалтингової компанії у сфері цифрових технологій, що була заснована в Україні, ТОВ «Софтсерв». До початку війни фінансове положення ТОВ «Софтсерв» характеризувалось стабільними показниками діяльності та зростанням прибутковості, збільшувався дохід від реалізації продукції. У 2023 році економічні показники компанії суттєво погіршились через війну та скорочення діяльності в Україні, значна частина працівників змушена була змінити місце проживання, запити на інформаційні продукти компанії на національному ринку скоротились, але, незважаючи на перешкоди, був отриманий прибуток в розмірі 3,02

млн. грн [17].

ТОВ «Софтсерв» функціонує на досить конкурентному ринку інформаційних технологій. В цілому ІТ-галузь в Україні активно почала розвиватись починаючи з 2018 року, хоча й до того українські ІТ-фахівці були досить затребуваними на світовому ринку через порівняно низькі вимоги до рівня заробітної плати й високу працездатність та якість роботи. Найдохіднішими юридичними особами на українському ІТ-ринку сьогодні є глобальні сервісні компанії: EPAM, GlobalLogic і Luxoft. П'ять найбільших юридичних осіб забезпечили близько 20% з 7,3 млрд дол. США ІТ-експорту у 2022 році [18] (табл. 3).

Таблиця 3. Основні ІТ-компанії України у 2022 році за продуктовою та сервісною спеціалізацією, а також рівнем доходу (млн. дол. США)

Ключові продуктивні ІТ-компанії	Дохід, млн.дол. США	Ключові сервісні ІТ-компанії	Дохід, млн.дол. США
EPAM системз	625	Плейтика Україна	75
Глобалоджік Україна	356	Фінтех бенд	69
Люксофт солюшнз	184	ПТС ЮА Сервісез	46
Сіклум	149	Автодок Юкрейн	45
ІТ Інтелліас	126	РГК	42
Інфопульс Україна	104	Неткреке	41
Логіка ЛТД	93	Пларіум юкрейн	41
Софтсерв	40	Уапром	30

Джерело: складено за [18]

ІТ-ринок продовжив зростання у 2022-2023 роках, і Топ-30 компаній отримали доходу на 412 млн дол. США більше, ніж у 2021 (61% цього приросту припадає на п'ять найбільших сервісних компаній). ТОВ «Софтсерв» тривалий час вдається утримувати високі позиції на цьому ринку, й зокрема, завдяки якісному командному менеджменту. Більшість команд у ТОВ «Софтсерв» є віддаленими, працюють в різних країнах і часових поясах, комунікують шляхом застосування спеціалізованих програмних продуктів. В той же час, компанії вдається успішно долати частину наведених вище обмежень ефективності віртуальних команд.

Так, при формуванні проектної команди у ТОВ «Софтсерв» обов'язковими є наступні етапи: (1) розмежування очікувань та формату командної співпраці (формулювання узгодженої мети, затвердження інструментів і формату роботи, наявних і потрібних знань, технологій, компетенцій, інформації); (2) окреслення норм постановки завдань і методів контролю продуктивності; (3) оцінка очікуваного рівня навантаження, фіксація зон відповідальності; (4) забезпечення доступу до технологічної інфраструктури команди, вибір платформи та програмних продуктів, організація навчання членів команди навичкам їх використання; (5) фасилітація взаємопідтримки, організація миттєвих та відкладених комунікаційних процесів, підвищення рівня довіри, соціалізації та групової синергії; (6) сприяння самоорганізації керівника та команди, перерозподіл лідерських повноважень між членами команди за

потреби; (7) рефлексія та ретроспектива у форматі регулярних зустрічей, де члени команди діляться практичними досягненнями і досвідом, обговорюють шляхи підвищення ефективності.

Компанія інвестує у розвиток людського потенціалу, зокрема у 2021 році ТОВ «Софтсерв» увійшло до рейтингу 25 найрозумніших компаній України, що ґрунтувався на оцінці R&D відділів, де розробляються інноваційні технології, такі як квантові обчислення, сенсори, штучний інтелект для медицини, хімії, виробництва та інші. Стратегічна стійкість ТОВ «Софтсерв» забезпечується Командою реагування на надзвичайні ситуації (ERT), створена в межах проекту DEI. Публічне зобов'язання, визначене як мета роботи команди, означає, що компанія надаватиме необхідну допомогу та підтримку всім без виключення працівникам. Для підтримки роботи Команди створено та впроваджено внутрішню політику та розроблено процедури взаємодії у надзвичайних ситуаціях. Це міжфункціональна команда, яка зосереджена на забезпеченні готовності до різноманітних ситуацій та пов'язаних з ними ризиків. Ця Команда ефективно спрацювала на початку й під час повномасштабного вторгнення в Україну, починаючи з розробки планів безперервності бізнесу (БПБ) за кількома сценаріями, підготовки офісної інфраструктури для переходу на віддалену взаємодію, незважаючи на збої зовнішньої інфраструктури. Найбільше зусиль команда зосередила на евакуації та переміщенні співробітників, а також наданні їм фінансової, операційної, інформаційної та психологічної підтримки. Так, впродовж 2022-2023 років компанія надала фінансову допомогу та підтримку 5675 працівникам, а також підтримала релокацію 1725 працівників закордон, в першу чергу, до Польщі, Румунії та Болгарії [17].

Компанія забезпечує рівні та прозорі умови у робочому середовищі для всіх працівників, незалежно від будь-яких індивідуальних особливостей, сильною є політика гендерної рівності, завдяки якій станом на 2022 рік компанія сприяла кар'єрному зростанню в ІТ для понад 100 жінок, 23% з яких займають найвищі позиції в технічній частині ІТ-проектів. З них 42% у віці 30 років та молодше, а також загальна чисельність жінок на управлінських посадах в компанії досягла відмітки 55%.

Зусилля також зосереджені на забезпеченні комфортних та гнучких умов праці для всіх співробітників, що підтверджується численними акредитаціями та нагородами, які визнають задоволеність співробітників і прихильність до питань сталого розвитку. Добробут персоналу, навіть у віддаленому форматі, є надзвичайно важливим для ТОВ «Софтсерв». Культура компанії орієнтована на людей та допомагає формувати загальне бачення і те, як в цілому ведеться бізнес. Її основна мета полягає у забезпеченні можливості бути продуктивними та креативними, створювати спільноту взаємопідтримки та людяності, завдяки чому у ТОВ «Софтсерв» спостерігається високий рівень довірчих відносин та адаптації новачків.

ТОВ «Софтсерв» також входить до 5% найкращих технологічних компаній за пріоритетами у сфері здоров'я та благополуччя, реалізуючи загальнокорпоративну програму «Наважся піклуватися», яка надає менеджерам, лідерам та працівникам практичні інструменти та поради щодо самопомоги, підтримки ментального здоров'я, регулярних комунікацій із командою: кілька разів на місяць проводять стрим-трансляції з керівниками департаментів, стратегічні питання роз'яснюють топ-менеджери. Загалом було організовано понад 80 заходів, присвячених благополуччю, для майже 13 000 учасників [17]. Від самого початку російського вторгнення ТОВ «Софтсерв» надавав пріоритет безпеці та добробуту співробітників, докладаючи зусиль для надання фінансової, операційної, інформаційної та психологічної підтримки. Працівникам, що здійснили ревакацію, було створено умови для швидкої адаптації до віртуального середовища командної взаємодії, надано необхідне навчання та допомогу,

зокрема з питань інтеграції та збереження корпоративних цінностей і цілей.

Узагальнюючи вищенаведене сформулюємо складові оптимального управлінського механізму, що сприяє підвищенню ефективності роботи віртуальних команд в період посилення критичних загроз та викликів на рис. 2.



Рисунок 2. Складові оптимального управлінського механізму для підвищення ефективності віртуальних команд

Джерело: складено авторами

Налаштування узгодженого потоку (флоу) передбачає безперервність та гнучкість налаштування процесів командної взаємодії, розподілу ролей та функцій. Спільність командних зусиль під дією критичних загроз може вирівнюватись завдяки збалансованості управлінських функцій, координації та контролю над виконанням завдань, якісного лідерського стилю, підвищення рівня довіри, затвердження та сприйняття норм командної поведінки. Безперервні комунікації, зокрема миттєві, забезпечуються правильним вибором інструментарію та каналів комунікацій, відповідністю завдань та розмежування зон відповідальності з урахуванням географічного розташування учасників, часової приналежності, балансу робочих і життєвих інтересів. Позитивна командна поведінка формується за умови зрозумілої і прозорої системи оцінювання результатів та мотиваційного заохочення, уточнення принципів командної роботи, справедливості і доцільності прийнятих рішень, коучингового формату взаємодії з керівником, постійного професійного розвитку, в тому числі за принципом «навчання один в одного».

Висновки. Отже, концепт віртуальних команд отримав значний поштовх у розвитку в останні роки, й у подальшому набуватиме все більшого поширення для застосування у практиці підприємств різних типів. Проривні технології уможливили залучення людських ресурсів не зважаючи на географічні та часові відмінності, що у свою чергу дозволяє значно посилити креативний та інноваційний потенціал, а також глобальну конкурентоспроможність підприємств. Частина компаній використовують віртуальні команди як спосіб збереження працездатності у кризові та критичні періоди

обмеженого функціонування, пізніше відмовляючись від неї через брак управлінського досвіду та обмеження ефективності. Однак, застосування віртуальних команд має перетворитись на сталу практику, в тому числі, в асинхронному форматі, що дозволить зберегти переваги, які вони надають, трансформувати стратегічне мислення та бачення подальшого розвитку підприємств й уможливити збереження людського потенціалу при настанні кризових ситуацій і дії різноманітних загроз, таких як витрати часу на організацію, обмежене спілкування, перевантаження працівників, проблеми комунікації через часові зони та зниження мотивації. Для подолання цих обмежень можуть бути застосовані наступні управлінські інструменти: удосконалення управлінських якостей керівників, використання інструментів миттєвого зв'язку, систематизація годин узгодження повноважень і написання інструкцій, перегляд корпоративних цінностей, розвиток кар'єрного зростання віртуальних команд, впровадження систем навчання для набуття відповідних цифрових навичок. Досвід успішних підприємств ІТ-сектору свідчить про потребу у якісній перебудові корпоративної культури та політики стійкого розвитку в бік людиноцентризму й здатності оперативно вирішувати проблеми ефективного управління віртуальними командами (узгоджений флоу, спільність зусиль, безперервні комунікації, позитивна поведінка).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т.2. С. 172-176.
2. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командоутворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
3. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 218-226.
4. Barry, D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*. 1991. Vol. 20(1). pp. 31–47.
5. Голентовська О. С. Ціннісно-рольові параметри регуляції особистісного успіху в командній діяльності. *Теоретичні та прикладні проблеми психології*. 2017. № 2 (43). С. 72–82.
6. Savu I. Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research and Science Today Journal*. 2019. Vol. 1. Pp. 112-122
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123/>
8. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65–69.
9. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023. 8(1). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>
10. Karunathilaka, G.S. Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*. 2022, 2, 118-128. <https://doi.org/10.3390/businesses2020008>
11. Mahdy F. M. Virtual Teams and Its Impact on The Competitive Advantage of Companies An analytical study on the research and development department of some

- international companies *American International Journal of Business Management (AIJBM)*. 2020. Vol. 3(9). pp. 31-39
12. Shaik F. F., Makhecha U. P. Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian journal of information systems*. 2019. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>.
13. Youssef M. F., Eid A. F., Khodeir L. M. Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14, Iss. 7. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>
14. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. №12. 2020. URL: www.economy.nauka.com.ua
15. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
16. Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>
17. Softserve launches annual sustainability report highlighting progress achieved in 2022. Official Website LLC Softserve. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-launches-csr-report-2022>
18. Overview of the Top 30 Ukrainian IT companies. BRDO & Your control. 19 p.

REFERENCES

1. Dolzhenkov, O. O., Sakaliuk, O. O. (2019). Komandoutvorennia yak metod upravlinnia kolektyvom u zakladi osvity. *Innovatsiina pedahohika*, 10, 2, 172-176.
2. Hutsuliak, N. P., Synychenko, A. V. (2021). Suchasni tekhnolohii komandoutvorennia: formuvannia «superkomand» dlia pidvyshchennia efektyvnosti personalu v period nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
3. Shavkun, I. H. (2010). Komandnyi menedzhment: aksiolohichniy vymir. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, 42, 218-226.
4. Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20(1), 31–47.
5. Holentovska, O. S. (2017). Tsinnisno-rolovi parametry rehuliatcii osobystisnoho uspihku v komandnii diialnosti. *Teoretychni ta prykladni problemy psykholohii*, 2 (43), 72–82.
6. Savu, I. (2019). Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research and Science Today Journal*, 1, 112-122
7. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., Kyr'ianova, O. V. (2023). Napriamy optymizatsii virtualnoho komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123/>
8. Horbachova, I. V. (2021). HR-stratehii ta tekhnolohii upravlinnia kompaniieiu v umovakh pandemii COVID-19. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 36, 65–69.
9. Humenna, O. V., Synytsia, M. A. (2023). Menedzhment virtualnykh komand: povedinkovi aspekty. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 8(1), 40–46. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>
10. Karunathilaka, G. S. (2022). Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*, 2, 118-128. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses2020008>
11. Mahdy, F. M. (2020). Virtual Teams and Its Impact on The Competitive

Advantage of Companies An analytical study on the research and development department of some international companies *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(9), 31-39

12. Shaik, F. F., Makhecha, U. P. (2019). Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian journal of information systems*, 23. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>.

13. Youssef, M. F., Eid, A. F., Khodeir, L. M. (2022). Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 14, 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>

14. Baluieva, O. V., Snopenko, H. V. (2020). Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom: suchasni trendy. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: www.economy.nauka.com.ua

15. Bakalenko, O. A. (2020). *Psykhologhiia upravlinnia: navch. posibnyk*. Kharkiv: KhNURE, 120 p.

16. Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

17. Softserve launches annual sustainability report highlighting progress achieved in 2022. Official Website LLC Softserve. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-launches-csr-report-2022>

18. Overview of the Top 30 Ukrainian IT companies. BRDO & Your control. 19 p.