

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21>

УДК 005.71-021.131:005.52](477)

## КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ВІРТУАЛЬНОГО КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## COMPREHENSIVE ANALYSIS OF VIRTUAL TEAM MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

**Кравчук Оксана Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Варіс Ірина Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Кир'янова Олена Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5202-7526>

**Kravchuk Oksana, Varis Iryna, Kyrianova Olena**  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

З посиленням акцентів на віддаленій роботі з'являється нова реальність менеджменту: командам потрібна стратегія цифрового спілкування, а керівникам – оновлені управлінські компетентності, щоб ефективно дистанційно керувати персоналом та бізнес-процесами. тощо. Організаціям потрібні дієві інструменти, здатні провести комплексний аналіз доцільності впровадження віддаленого командного менеджменту та організації віртуальних команд, оцінити їх готовність до дистанційної роботи та можливості компаній при переході на такий спосіб організації трудової діяльності. Мета полягає в дослідженні підходів до розуміння сутності віртуальних команд та визначення на цій основі методичного інструментарію для комплексного аналізу віртуального командного менеджменту та доцільності його впровадження при роботі віртуальних команд в організаціях в Україні. У статті систематизовано підходи до розуміння сутності віртуальних команд та виділено їх ключові характеристики. Запропоновано Розроблено стратегії використання SWOT-аналізу віртуального командного менеджменту в організації: спроєктовано сильні й слабкі сторони, можливості та загрози впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд. Розроблено узагальнену SWOT-матрицю впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд в організації в Україні.

**Ключові слова:** команда, віртуальна команда, командний менеджмент, віртуальний менеджмент, SWOT-аналіз, віддалена робота.

A new management reality comes with an increased emphasis on remote work. Teams need a digital communication strategy, and managers need adaptation to manage employees remotely. Organizations need tools capable of conducting a complex analysis of the feasibility of implementing virtual team management and the virtual teams' organization, assessing organizational readiness for remote virtual work and the company's capabilities of switching to such work organizing. The goal is to study approaches to understanding the essence of virtual teams and to define, on this basis, a methodological toolkit for a complex analysis of virtual team management and the feasibility of its implementation in the work of virtual teams in organizations in Ukraine. The authors systematized approaches to understanding the essence of virtual teams and their key characteristics, developed strategies for using SWOT analysis of virtual team management in the organization and projected the strengths and weaknesses, opportunities, and threats of the implementation of virtual team management and the organization of the work of virtual teams. The article includes the development of a generalized SWOT matrix of the virtual team management implementation and the virtual team's work organization. Virtual teams involve the remote collaboration of performers, usually outside offices, using digital technologies. The main characteristics of virtual teams include the desire to

achieve a common goal, geographical distribution (different time zones), communication through digital channels using digital technologies, cross-border cooperation, a high degree of flexibility and efficiency, speed of response to changes in the market environment, etc. Such features of virtual teams require finding approaches to justifying the implementation of virtual team management and organizing the work of virtual teams for organizations in Ukraine. The conclusion was that such an approach is a SWOT analysis of virtual team management in the organization. The developed SWOT matrix can be applied to exploit opportunities and minimize threats by using strengths and overcoming weaknesses for organizations in Ukraine. The basis of the framework is the development of strategies which include using the strengths and overcoming weaknesses to exploit external opportunities and reduce threats.

**Keywords:** team, virtual team, team management, virtual management, SWOT analysis, remote work.

**Постановка проблеми.** Через пандемію коронавірусу та війну в Україні значну частину найманих працівників було переведено на дистанційну зайнятість. З новим акцентом на віддаленій роботі з'являється нова реальність менеджменту: командам потрібна стратегія цифрового спілкування, а керівники повинні змінити управлінські підходи та адаптуватися до нових умов, щоб ефективно дистанційно керувати працівниками та зустрічами. Хоча віртуальна командна робота має переваги, вона також може бути складною. Деякі з конкретних обмежень управління віртуальними командами пов'язані з труднощами у вирішенні конфліктів та формуванням довіри, технологічними збоями під час дзвінків, проблемами з підключенням і різними очікуваннями членів команди щодо комфорту та використання технологій. Тому українським організаціям потрібні дієві інструменти, здатні провести комплексний аналіз доцільності впровадження віддаленого командного менеджменту та організації віртуальних команд, оцінити їх готовність до дистанційної роботи та можливості компаній при переході на такий спосіб організації трудової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації роботи віртуальних команд стали предметом наукової дискусії із поширення Інтернет-технологій, а у часи посиленої цифровізації та вимушеного соціального дистанціювання, пов'язаного із пандемією та війною в Україні набули особливої актуальності. Так, визначенню сутності та організації роботи віртуальних команд присвячені праці О. Виноградової та Н. Євтушенко [19], В. Гарро-Абарка, П. Палос-Санчес і М. Агуайо-Камачо [6], Р. Гренієр. і Дж. Метес [7], О. Літорович та С. Маслакова [11], Ж. Меркявічюс [17], Г. Пікколі, А. Пауелл і Б. Айвз [13], Р. Пурванової і Дж. Боно [14], Дж. Стемпс і Дж. Ліпнак [16], С. А. Соколовськийкого [22], Л. С. Творогера [10], М. Р. Хаас [8], Р. Хуан, С. Кахаї та Р. Джестіс [9]. Окремі аспекти управління віртуальними командами відо-

бражені у працях: Д. Карстенс, Г. Річардсон і Р. Сміт [3], Т. Клір і С. МакДонелл [4], Ф. Ф. Шайк й У. П. Махеча [15] та у попередніх роботах авторів статті [20; 21].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Спостерігається відсутність розроблення методичного інструментарію, який би давав змогу здійснювати комплексний аналіз віртуального командного менеджменту, доцільності його впровадження в організаціях в Україні.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в дослідженні підходів до розуміння сутності віртуальних команд та визначення на цій основі методичного інструментарію для комплексного аналізу віртуального командного менеджменту та доцільності його впровадження при роботі віртуальних команд в організаціях в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Тенденція віддаленої роботи може змусити думати про віртуальну команду як про сучасну концепцію. В сучасному світі віртуальні команди стали реальністю в компаніях. Нова тенденція дозволила командам з різних місць брати участь у виконанні завдань проєкту та співпрацювати одна з одною за допомогою комп'ютерів та Інтернету. Зараз велика увага в менеджменті та бізнес-адмініструванні приділяється цифровим технологіям (далі – ЦТ) – інструментам, які допомагають людям отримувати доступ до інформації за допомогою комунікацій. Цифровізація, глобалізація, різноманітна робоча сила та віддалена робота змінили природу організації праці та призвели до поширення віртуальних команд. Компанії по всьому світу активно залучають віддалених працівників і використовують цифрові засоби зв'язку всередині компанії, тому чисельність віртуальних працівників у світі стрімко зростає [12]. Все це стає можливим завдяки технології віртуалізації, яка в менеджменті реалізується відбувається і на рівні людських ресурсів, адже все частіше присутність працівників на робочому

місці не обов'язково формує нові виклики для віртуального управління командами [6].

Наслідки «віртуальної організації» та способи її впровадження, виділили Р. Гренієр та Дж. Метес, описуючи, як саме віртуальні команди працюють разом, використовуючи мережеві електронні інформаційні та комунікаційні системи та охоплюючи електронні операції, культурні наслідки та технології віртуальних операцій, включаючи стратегії навчання та інвестицій у технології [7]. Згідно з Дж. Стемпис та Дж. Ліпнак, віртуальна команда «зазвичай належать до групи осіб, які працюють разом з різних географічних місць і покладаються на комунікаційні технології» [16]. Віртуальну команду також називають розподіленою командою, віддаленою командою або транснаціональною командою [8; 18]. Пізніше Г. Пікколі, А. Пауелл і Б. Айвз описали «розосереджену робочу силу» як групу, децентралізовану локально, структурно та/або в часі та об'єднану ЦТ для виконання одного або кількох організаційних завдань [13]. Л. С. Творогер та ін. описали «віддалену роботу» як робочі відносини, які розосереджені в просторі та часі; мають короткий термін «життя», брак міжособистісних контактів і використовують переважно цифровий зв'язок [10]. Ф. Ф. Шайк та Ю. П. Махеча ввели термін «глобальні віртуальні команди» як широко розташовані групи людей, які взаємодіють за допомогою технічного спілкування; у них учасники: можуть походити з різних культур і географічних регіонів; можуть (або не можуть) зустрічатися особисто з метою прийняття критичних рішень або завершення стратегічно важливих проєктів; фізично розосереджені, проте, деякі можуть працювати в офісі; або разом над спільним конкретним проєктом або завданням, але належать до різних організаційних структур, таким чином забезпечуючи потрібну синергію навичок і досвіду [15]. Відповідно до Д. Карстенс, Г. Річардсон та Р. Сміт, «віртуальні команди працюють над спільними проєктами та цілями, взаємодіючи по електронних каналах комунікацій» [3]. Віртуальні команди працюють у часі, просторі та організаційних рамках, поєднані цифровими технологіями. Т. Клір і С. МакДонелл визначають віртуальні команди як «робочі групи, члени яких розподілені географічно і / або організаційно, пов'язані між собою за допомогою комп'ютерних і комунікаційних технологій» як віртуальні команди [4]. Р. Хуан, С. Кахаї та Р. Джестіс описують, що «віртуальні команди складаються з членів, які можуть перебувати

в різних організаціях, часових поясах, бути географічно віддаленими та представляти різні культури за підтримки відповідних технологій» [9]. Р. К. Пурванова і Дж. Е. Боно характеризують віртуальні команди «тимчасовою тривалістю членства, в залежності від життєвого циклу проєкту, просторового розосередження, а також використанням інформаційно-комунікаційних засобів» [14]. Ж. Меркявічюс та ін. трактують віртуальну організацію як форму співпраці персоналу відповідно до їх компетентностей з різних географічних місць для реалізації спільної цілі [17, с. 202].

Протягом останніх років дослідженню сутності та особливостей віртуальних команд також приділяли увагу багато українських вчених. О. Літорович та С. Маслаков обговорюють підходи до розуміння віртуальних команд в контексті аналізу факторів, що впливають на створення і розвиток віртуальних організацій, а також визначення типів віртуальних організацій [11]. О. В. Виноградова та Н. О. Євтушенко визначають віртуальну команду як «групу людей з різних куточків країни або світу, які спільно працюють над одним проєктом» [19, с. 193]. В. М. Петюх та О. І. Кравчук характеризують віртуальні команди як робочі групи, що виконують робочі завдання віддалено у часі та просторі за допомогою комп'ютерних і комунікаційних технологій [21, с. 473]. С. А. Соколовський розглядає віртуальну організацію як систему «віддалених різнорідних підприємств і підрозділів із можливістю змінювати свій образ і конфігурацію за допомогою мережевих та інтелектуальних інформаційних технологій» [21, с. 122].

Відповідно, можемо дійти висновку, що віртуальні команди – це групи людей, які співпрацюють віддалено, як правило, поза офісами, використовуючи цифрові технології. Структура віртуальних команд залежить від галузі, компанії та відділу. Деякі віртуальні працівники дотримуються традиційного графіка з 9 до 17, тоді як інші мають більш гнучкий графік і можуть працювати будь-коли. Як правило, організація або керівник встановлює стандарти щодо того, коли та за яким регламентом відбуватимуться онлайн зустрічі працівників. В цілому можна виділити ключові характеристики віртуальних команд: тимчасовість – віртуальні команди організуються для певного завдання та перебування на посаді; відкриваються до нових можливостей роботи в глобальному середовищі, що дає доступ до різних людей, які найкраще підходять за компетентностями; культурна

різноманітність – члени команди мають різні країни народження, національності та мови, і це дає конкурентну перевагу команді, адже різноманіття допомагає генерувати ідеї для виконання загального завдання, призначеного команді; географічна поширеність – віртуальні команди дають додаткову перевагу при роботі віддалено, вони поширені в різних галузях промисловості та ІТ секторів, а їхні члени часто виходять за національні, географічні та інші межі; електронна (цифрова) комунікація – географічно розповсюджена робоча команда використовує цифрові технології з метою спілкування, учасники команди взаємодіють у часі та просторі за допомогою ЦТ. Основні та додаткові характеристики віртуальної команди, що дають змогу відрізнити її від інших соціальних груп та видів команд, деталізовані у табл. 1.

Враховуючи таку різноплановість віртуальних команд, для комплексного аналізу віртуального командного менеджменту та організа-

ції їхньої роботи рекомендуємо використання SWOT-аналізу, який є ефективним інструментом не тільки для розроблення загальних бізнес-стратегій, але й для ефективних стратегій управління віртуальними командами. Нижче наведено запропоновану авторами послідовність його використання для віртуального командного менеджменту. Потрібно виділити 4 елементи SWOT-аналізу для віртуального командного менеджменту в організації: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Віртуальні команди можуть використовувати сильні сторони для створення позиціювання на ринку, прагнути зменшити та усунути слабкі сторони, щоб підвищити конкурентоспроможність, намагатися використовувати можливості, що надаються галузевою структурою, правилами та іншими розробками у зовнішньому середовищі, і, відповідно, запровадити положення та розробити стратегії пом'якшення загроз, які можуть підірвати бізнес-модель віртуальних команд (табл. 2)

Таблиця 1

**Характеристики віртуальної команди**

Основні характеристики	Додаткові характеристики
Прагнення досягти спільної мети	Організація лише на час проєкту
Географічний розподіл (різні часові пояси)	Члени команди є представниками різних культур
Спілкування через канали ЦТ	Кількість учасників обмежена
Процес спілкування можливий лише за допомогою ЦТ	Члени команди мають високу експертність в основному професіонали своєї справи
Включає транскордонне співробітництво	Спільне лідерство
Високий ступінь гнучкості й оперативності	Використання знань, ресурсів і досвіду з усього світу
Швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі	Готовність до змін, нестандартних рішень і підходів

*Джерело: узагальнено авторами*

Таблиця 2

**Стратегії використання SWOT аналізу віртуального командного менеджменту в організації**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегії сильних можливостей (SO) Використання сильних сторін віртуальної команди для консолідації та розширення позицій на ринку.	Стратегії сильних загроз (ST) Віртуальні команди можуть використовувати два підходи: спираючись на наявні сильні сторони або аналізуючи тенденцію та створюючи процеси для двостороннього підходу до проникнення на ринок.
Слабкі сторони	Стратегії слабких можливостей (WO) Побудова стратегій, заснованих на розробці продуктів, орієнтованих на споживача, і маркетинговому підході.	Стратегії слабких загроз (WT) Віртуальним командам слід просто вийти з цих бізнес-сфер і зосередитися на силі та загрозах або на слабкостях і можливостях.

*Джерело: запропоновано авторами*

Для формування стратегії віртуального командного менеджменту пропонуємо алгоритм проектування деталізованої SWOT-матриці, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у для віртуальних команд, які працювали віддалено під час загострення пандемії та війни в Україні. Сильні сторони віртуального командного менеджменту – це можливості та ресурси віртуальних команд, які можуть бути використані для створення стійкої конкурентної переваги на ринку для підприємства в цілому. Сильні сторони походять від позитивних аспектів ключових ресурсів і можливостей – фізичних ресурсів, таких як земля, будівлі, людських ресурсів, накопиченого досвіду та здобутків, фінансових ресурсів, діяльності та бізнес-процесів. Тому можемо гіпотетично спроекувати сильні сторони впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд (табл. 3).

Слабкі сторони організації роботи віртуальних команд в організації – це сфери, можливості або навички, яких не вистачає віртуальним командам. Це обмежує здатність організації створити стійку конкурентну перевагу. Слабкі сторони виникають через брак або відсутність таких ключових ресурсів і можливостей, розглянутих вище. Тому можемо гіпотетично спроекувати слабкі сторони організації роботи віртуальних команд в організації (табл. 4).

Можливості щодо впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд – це фактори макросередовища, які віртуальні команди можуть використати для консолідації наявної позиції на ринку або для їх для подальшого розширення. Можливості можуть виникнути внаслідок різноманітних факторів, таких як: технологічні інновації, збільшення наявного доходу споживачів, політичні події та зміни політики, економічне зростання та зміни споживчих уподобань. Тому можемо гіпотетично спроекувати ці можливості в табл. 5.

Загрози виникають через різні чинники, такі як: політичні події та зміни в політиці, збільшення наявного доходу споживачів, технологічні інновації, зміни в уподобаннях споживачів та економічне зростання тощо. Тому можемо гіпотетично спроекувати загрози впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд (табл. 6).

Отже, на основі проведеного проектування ключових елементів SWOT-аналізу, можна

сформувані узагальнену SWOT-матрицю впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд (рис. 1).

Проведений аналіз внутрішнього середовища узагальнює та систематизує потенційні основні сильні та слабкі сторони організації в Україні при впровадженні віртуального командного менеджменту, тоді як аналіз зовнішнього середовища допомагає оцінити можливості та загрози, які необхідно враховувати, щоб забезпечити довгострокове ефективне існування віртуальних команд в організації. Проведене дослідження дає нам можливість визначити напрямки адаптації та контролю внутрішніх факторів організації роботи віртуальних команд (сильні та слабкі сторони), а також показати вплив зовнішніх факторів (можливості та загрози) на ефективність організації та роботи віртуальних команд компанії. Деякими прикладами внутрішніх факторів (сильні/слабкі сторони) є лідерські якості, права інтелектуальної власності, переваги розташування та географічна присутність, а прикладами зовнішніх факторів (можливостей/загроз) є зміна смаків та інтересів клієнтів, конкурентні тенденції, інфляція та зростання населення, геополітичні процеси.

SWOT-аналіз можна використовувати для визначення пріоритетності сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, яка призначається з урахуванням ймовірності виникнення, інтенсивності та впливу. Призначення пріоритетності дозволяє визначити, на яких сферах потрібно зосередитися, а яких можна уникати на короткий або тривалий термін через низьку важливість. Прийняття рішень на основі загального SWOT-аналізу може посилити стратегічну конкурентоспроможність віртуальних команд та привести до більш інформативного стратегічного аналізу. SWOT-аналіз допоможе визначити загрози, які мають короткострокові та довгострокові наслідки. Короткострокові загрози потрібно розглядати в першочерговому порядку, щоб уникнути будь-якої можливої шкоди. У той час як загрози з довгостроковими наслідками можна подолати після усунення невідкладних загрозливих факторів.

**Висновки.** Віртуальні команди передбачають віддалену співпрацю виконавців, як правило, поза офісами, з використанням цифрових технологій. Основні характеристики віртуальних команд включають прагнення досягти спільної мети, географічний розподіл

Таблиця 3

**Проектування сильних сторін впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд**

<b>Ключовий аспект</b>	<b>Критерії оцінки щодо впровадження віртуального командного менеджменту</b>
Висока активність та пізнаваність бренду	Організація має найвідоміші бренди на внутрішньому ринку. Пізнаваність бренду відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів, які шукають рішення в суміжних галузях провідних команд.
Висока якість продуктів і послуг	Може допомогти організації збільшити частку ринку, оскільки поточні клієнти надзвичайно лояльні до них. Завдяки високій якості продуктів і послуг компанія може конкурувати з іншими глобальними гравцями на міжнародному ринку. Висока якість продукту підвищує лояльність до бренду та покращує позицію на конкурентному ринку.
Управління правилами (регламентами) та бізнес-середовищем	Організація працює в середовищі, де стикається з численними правилами та нормативним регулюванням. У сферах діяльності організації необхідно орієнтуватися в середовищі, будуючи міцні відносини з основними стейкхолдерами.
Різноманітне портфоліо продуктів	Портфоліо продуктів і брендів організації дозволяє одночасно націлюватися на різні сегменти внутрішнього ринку. Це дозволяє організації генерувати різноманітні джерела доходу та прибутки, розширити клієнтську базу та компенсувати втрати від однієї категорії продуктів перевагами, отриманими від іншої.
Високі фінансові та економічні показники	Можуть допомогти організації інвестувати в нові та різноманітні проекти, які дають можливість ще більше диверсифікувати потік доходу та збільшити рентабельність продажів та інші показники, а також робити подальші інвестиції.
Перевага «першого гравця»	Організація має перевагу «першого гравця» в кількості сегментів. Комунікаційні рішення та стратегії допомогли компанії розробити унікальне рішення для виходу на ринки, які не освоєні
Успішний досвід входження в ринок	Організація має дуже успішний досвід запуску нових продуктів на внутрішньому ринку, а також обслуговування різноманітних ринків на основі інформації місцевих споживачів. Компанія випробовувала різні концепції на різних ринках і сформувала успішні комунікаційні рішення.
Географічна присутність у різних регіонах	Може виступати як одна з головних переваг організації. Це визначає охоплення бізнесу цільового ринку та забезпечує легку доступність до продуктів та послуг.
Сильна присутність в Інтернеті	На різних сайтах соціальних мереж і ефективне управління соціальними медіа може посилити ефект позитивного е-WOM і розвинути міцні відносини з клієнтами.
Доступ до постачальників	Наявність постачальників, які пропонують сировину за нижчою ціною, може підвищити загальну ефективність бізнесу.
Місцезнаходження	Вдале місцезнаходження може покращити конкурентне позиціонування різними способами, наприклад, меншою ціною, більшою доступністю або покращенням іміджу бренду.
Розвинена та ефективно інтегрована ІТ-інфраструктура	Може підвищити ефективність роботи та розширити знання про останні тенденції ринку.
Компетентний і відданий людський капітал	Може діяти як потужне джерело конкурентної переваги, особливо коли бізнес орієнтований на послуги.
Різноманітність робочих місць	Може бути головною перевагою організації, особливо коли організація працює на міжнародному ринку.
Горизонтальна та/або вертикальна інтеграція	Може збільшити контроль над усім ланцюжком створення вартості, призвести до покращеного доступу до сировини та швидкого постачання продукції кінцевому споживачу.
Інтелектуальна власність	Організація володіє різними правами інтелектуальної власності, які можуть зробити пропозицію продукту унікальною та ексклюзивною.

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 5]*

Таблиця 4

**Проектування слабких сторін впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд**

Ключовий аспект	Критерії оцінки щодо впровадження віртуального командного менеджменту
Управління запасами	Потрібно проаналізувати наскільки ефективно організація керує запасами та грошовим циклом, практику управління запасами; оцінити можливості для вдосконалення управління запасами.
Бізнес-модель	Може бути легко відтворена навіть з урахуванням кількості патентів і авторських прав, якими володіє компанія. Чи легко реалізувати права інтелектуальної власності в галузі, в якій працює організація. Права інтелектуальної власності ефективні для перешкоджання конкуренції такого ж розміру, але важко зупинити стартапи, які підривають ринки на різних інших рівнях.
Брак критичного таланту	Наявність браку критичного таланту, особливо у сфері технологій і цифрової трансформації.
Впровадження технології в процеси	Наявність спроб компанії реструктурувати процеси за допомогою штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання тощо. Рівень інтеграції цифрових технологій у внутрішні та зовнішні процеси організацій
Низька рентабельність інвестицій	Попри те, що організація має стабільний баланс, одна метрика, яку потрібно відобразити, це «рентабельність інвестованого капіталу». Для організації найнадійнішим показником прибутковості є рентабельність інвестованого капіталу.
Екологічна соціальна відповідальність	Для організації може призвести до негативної реакції споживачів, оскільки клієнти тепер розглядають захист навколишнього середовища як невіддільну частину ведення бізнесу. Компанія може викликати критику з боку захисників навколишнього середовища за погану практику управління відходами та нездатність інтегрувати стійкість у бізнес-операції.
Дефіцит готівки або недостатність оборотних активів	Негативно впливають на стан ліквідності та шкодять загальній ефективності бізнесу.
Недостатній бюджет на заходи з маркетингу та просування продукції	Послаблює здатність фірм розширювати клієнтську базу та спонукати до повторних покупок.
Менші витрати на дослідження та розробки	Можуть послабити ефективність компанії через погане знання місцевого/міжнародного ринку.
Нездатність зрозуміти потреби та очікування клієнтів	Може привести до неефективного процесу прийняття стратегічних рішень. З цієї слабкості компанія може бути не в змозі визначити потенційні сфери, які потребують покращення в асортименті продуктів/послуг.
Неправильна цінова стратегія	Ціни, які стягує компанія, можуть не сприйматися як виправдані порівняно з характеристиками продукту/послуги. Це свідчить про необхідність перегляду цінової стратегії.
Погане обслуговування клієнтів	Може спровокувати негативні відгуки про бізнес і вплинути на його зростання.
Занадто довге прийняття рішень	Прийняття рішень в організації займає надто багато часу, спричиняючи дорогі затримки з впровадженням нових продуктів на ринок.
Погана практика управління проектами	Може внутрішньо послабити здатність організації успішно відкривати нові філії або розширювати лінійку продуктів.
Негативна кадрова ситуація	Відсутність організаційної прихильності та висока плінність кадрів можуть збільшити витрати на підбір персоналу та знизити продуктивність компанії.
Негативний соціально-психологічний клімат	Високий рівень стресу на роботі та, як наслідок, низький моральний стан працівників роблять робочу силу менш продуктивною.
Нерозвинена корпоративна культура	Стає великою внутрішньою слабкістю, якщо вона не узгоджується зі стратегічними/бізнес-цілями. Наприклад, основною стратегічною метою організації є виведення на ринок інноваційних і нових продуктів. Але в організаційній культурі панує несприятливе ставлення до ризику, яке відлякує персонал від творчого мислення.

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 5]*

Таблиця 5

**Проектування можливостей впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд**

<b>Ключовий аспект</b>	<b>Критерії оцінки щодо впровадження віртуального командного менеджменту</b>
Доступ до міжнародних талантів на глобальному ринку	Однією з проблем, з якою зараз стикаються організації, є обмежений доступ до ринку талантів високого рівня через обмежений бюджет. Експансія на міжнародний ринок може допомогти компанії вийти на міжнародний ринок талантів, вивести таланти на внутрішній ринок і розширити роботу в нових сферах.
Збільшення наявного доходу споживачів	Організація може використовувати висхідний наявний дохід для побудови нової бізнес-моделі, за якої клієнти починають поступово платити за використання її продуктів. Організація може використовувати цю тенденцію для розширення провідних команд у суміжних областях після завершення війни, коли розпочнеться відновлення економіки України
Зміна технологічного ландшафту	Бум електронного навчання та штучного інтелекту трансформує технологічний ландшафт, у якому працюють організації. Вони можуть використовувати ці розробки для підвищення ефективності, зниження витрат і реінжинірингу процесів
Розвиток штучного інтелекту	Організація може використовувати розробки штучного інтелекту для кращого прогнозування споживчого попиту, обслуговування нішевих сегментів і створення кращих систем рекомендацій
Зменшення вартості входження в ринок і маркетингу на міжнародних ринках.	Глобалізація разом із цифровізацією значно знизили ризики входження в ринок і маркетингу на міжнародному ринку.
Прибуткові можливості на міжнародних ринках	Глобалізація призвела до появи можливостей на міжнародному ринку. Організації займають гарну позицію, щоб скористатися цими можливостями та збільшити частку ринку. Зростання на міжнародному ринку також може допомогти компанії диверсифікувати ризики, оскільки вони будуть менше залежати від внутрішнього ринку щодо прибутку
Експоненціальне зростання населення	Експоненціальне зростання населення, а особливо наявних або потенційних сегментів клієнтів, є чудовою можливістю розвитку для компанії. Змінні потреби, смаки та вподобання споживачів відкривають можливості для компанії.
Розвиток нових технологій та розширена технологічна інтеграція	Розвиток нових технологій для сприяння виробництву продуктів/ послуг і процесу постачання можна використати для впровадження інновацій у бізнес-операції. Розширена технологічна інтеграція може знизити витрати, підвищити ефективність і призвести до швидкого впровадження інноваційних продуктів.
Зростання наявного доходу клієнтів і розширення клієнтської бази	Можна сприймати як можливість представити більше високоякісних продуктів. Клієнти можуть почати віддавати перевагу новим і креативним продуктам/послугам у результаті зміни смаків.
Електронна комерція та маркетинг в соціальних мережах	Поява електронної комерції та маркетингу в соціальних мережах як тенденції може стати можливістю для розвитку організації.
Зменшення кордонів і зростання глобального взаємозв'язку	Дозволить компанії вийти на міжнародний ринок, орієнтуватися на територіально розподілену клієнтську базу та підвищення прибутковості.
Субсидії, зменшення процентних ставок та інші заходи	Субсидії, надані урядом, зменшення процентних ставок та інші заходи, спрямовані на те, щоб зробити бізнес-середовище більш сприятливим, є позитивним фактором зовнішнього середовища для розвитку організації.

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 5]*



Таблиця 6

**Проектування загроз впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд**

Ключовий аспект	Критерії оцінки щодо впровадження віртуального командного менеджменту
Культура стабільних цін у галузі	Організація працює в галузі, де існує культура стабільних цін. Це може призвести до того, що частина компанії не зможе підвищити ціни до конкурентоспроможних.
Легкий доступ до кредитів під час війни	Легкий доступ до кредиту може припинитися будь-коли, тому компанії для подальшого розвитку слід зосередитися на зменшенні своєї залежності від позикових коштів
Зростаючий протекціонізм	Організації повинні убезпечити себе від ризику зростаючого протекціонізму, починаючи із зберігання даних на міжнародному ринку до диверсифікації ризику шляхом роботи в країнах з різними економічними циклами.
Трансформація торговельних відносин	Організації зараз зосереджується на відносинах з ЄС, однак, зростає напруга між гравцями ринку, які підтримують рф, і це може призвести до протекціонізму, посилення напруженості в міжнародній торгівлі, зростання витрат як з точки зору вартості робочої сили, так і вартості ведення бізнесу.
Державні постанови та бюрократія	Організації повинні уважно стежити за швидкими змінами державних постанов під зростаючим тиском протестних груп і неурядових організацій, особливо щодо аспектів безпеки довкілля та праці.
Міжнародні геополітичні фактори	Геополітичні чинники змінилися на зростання протекціонізму. Такі чинники, як санкції, валютна криза та інфляція, зниження цін на нафту тощо впливають на міжнародне бізнес-середовище. Організації повинні зосередитися на цих подіях і зробити їх невіддільною частиною розробки стратегії.
Зміна нормативно-правової бази	Зміна нормативно-правової бази та запровадження нових суворіших правил можуть становити серйозну загрозу для організації та розвитку бізнесу. Це робить дотримання правових стандартів складнішим. Нездатність дотримуватися змінених правил підвищує ризик дорогих судових позовів.
Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку	Може ускладнити організації залучення талантів із відповідним набором навичок.
Погіршення економічних умов	Може знижувати ефективність бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на моделі витрат і купівельну спроможність клієнтів.
Зростання інфляції	Може збільшувати собівартість продукції та впливати на прибутковість бізнесу.
Зростаючі тенденції екологічної стійкості	Можуть виступати як головна загроза, коли пропоновані продукти/ послуги не є екологічно чистими. Це може викликати негативний розголос і критику з боку екологів і впливатиме на імідж бренду на конкурентному ринку.
Глобалізація	Може змушувати організацію перетинати національні кордони та мати справу з культурним розмаїттям, що може мати згубний вплив, якщо компанії бракує культурної свідомості та соціальної відповідальності.

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 5]*

(різні часові пояси), спілкування через цифрові канали за допомогою цифрових технологій, транскордонне співробітництво, високий ступінь гнучкості й оперативності, швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі

тощо. Такі особливості віртуальних команд потребують пошуку підходів до обґрунтування впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд для організацій в Україні. Зро-

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>сильна активність та пізнаваність бренду, висока якість продуктів і послуг, управління правилами (регламентами) та бізнес-середовищем, різноманітне портфоліо продуктів, високі фінансові та економічні показники, перевага «першого гравця», успішний досвід виходу на ринок, географічна присутність у різних регіонах, сильна присутність в інтернеті, доступ до постачальників, місцезнаходження, розвинена та ефективно інтегрована іт-інфраструктура, компетентний і відданий людський капітал, різноманітність робочих місць, горизонтальна та/або вертикальна інтеграція, інтелектуальна власність</p>	<p>управління запасами, бізнес-модель, брак ключових талантів, впровадження технології в процеси, низька рентабельність інвестицій, екологічна соціальна відповідальність, недостатність готівки або оборотних активів, недостатній бюджет на заходи з маркетингу, менші витрати на дослідження та розробки, нездатність зрозуміти потреби клієнтів, неправильна цінова стратегія, погане обслуговування клієнтів, занадто довге прийняття рішень, погана практика управління проектами, негативна кадрова ситуація, негативний соціально-психологічний клімат, нерозвинена корпоративна культура</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>доступ до міжнародних талантів на глобальному ринку, збільшення наявного доходу споживачів, зміна технологічного ландшафту, розвиток штучного інтелекту, зменшення вартості виходу на ринок і маркетингу на міжнародних ринках., прибуткові можливості на міжнародних ринках, експоненціальне зростання населення, розвиток нових технологій та розширена технологічна інтеграція, зростання наявного доходу клієнтів і зростання заможної клієнтської бази, електронна комерція та маркетинг в соціальних мережах, зменшення кордонів і зростання глобального взаємозв'язку, субсидії, зменшення процентних ставок та інші заходи</p>	<p>культура стабільних цін у галузі, легкий доступ до кредитів під час війни, зростаючий протекціонізм, трансформація торговельних відносин, державні постанови та бюрократія, міжнародні геополітичні фактори, зміна нормативно-правової бази, дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку, погіршення економічних умов, зростання інфляції, зростаючі тенденції екологічної стійкості, глобалізація</p>

**Рис. 1. Узагальнена SWOT-матриця впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд в організації**

*Джерело: розроблено авторами*

блено висновки, що таким підходом є SWOT-аналіз віртуального командного менеджменту в організації. Розроблену SWOT-матрицю можна застосовувати, щоб реалізовувати можливості та мінімізувати загрози, використовуючи сильні та подолавши слабкі сторони для організацій в Україні. Структура базу-

ється на розробці чотирьох типів стратегій, в тому числі: використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей; подолання слабких сторін для використання зовнішніх можливостей; використання сильних сторін для мінімізації загроз; подолання слабких сторін для мінімізації загроз.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Abdi N. 11 team effectiveness survey questions you must ask. *Sparkbay*. URL: <https://sparkbay.com/en/culture-blog/team-effectiveness-survey-questions-38#1>.
2. Byrne J. How to lead an effective virtual team TEAM SWOT analysis. *Case48*. URL: <https://www.case48.com/swot-case/28800-HOW-TO-LEAD-AN-EFFECTIVE-VIRTUAL-TEAM>.
3. Carstens D. S., Richardson G., Smith R. B. *Project management tools and techniques*. CRC Press, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1201/b14740>.

4. Clear T., MacDonell S. G. Understanding technology use in global virtual teams: research methodologies and methods. *Information and software technology*. 2011. Vol. 53, no. 9. P. 994–1011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2011.01.011>.
5. Finance & Accounting. MBA SWOT : Managing Teams from a Distance: Making the Most of Virtual Meetings SWOT Analysis & Matrix – strengths, weaknesses, opportunities & threats. *EMBA Pro for Executive MBA Professionals*. URL: <https://embapro.com/frontpage/swotcase/77-virtual-teams>.
6. Garro-Abarca V., Palos-Sanchez P., Aguayo-Camacho M. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
7. Grenier R., Metes J. Going virtual: Moving your organization into the 21st century. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR, 1995. 320 p.
8. Haas M. R. Acquiring and applying knowledge in transnational teams: the roles of cosmopolitans and locals. *Organization science*. 2006. Vol. 17, no. 3. P. 367–384. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0187>.
9. Huang R., Kahai S., Jestice R. The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in human behavior*. 2010. Vol. 26, no. 5. P. 1098–1110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>.
10. Leadership constraints / L. C. Tworoger et al. *International Journal of E-Collaboration*. 2013. Vol. 9, no. 2. P. 34–60. DOI: <https://doi.org/10.4018/jec.2013040102>.
11. Litorovych O., Maslakov S. Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 2021, no. 1. P. 131–137. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131>.
12. OLoughlin H. Every company going remote permanently. *Build a better company. Remotely*. URL: <https://buildremote.co/companies/companies-going-remote-permanently>.
13. Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379. DOI: <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>.
14. Purvanova R. K., Bono J. E. Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20, no. 3. P. 343–357. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
15. 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>.
16. Stamps J., Lipnack J. Virtual teams: people working across boundaries with technology. New York : Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 352 p.
17. Virtual organization: specifics of creation of personnel management system / J. Merkevičius et al. *E+M ekonomie a management*. 2015. Vol. 18, no. 4. P. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-014>.
18. Zimmermann A. Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: towards a configurational perspective. *International journal of management reviews*. 2011. Vol. 13, no. 1. P. 59–78. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00284.x>.
19. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2018. 223 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1657\\_31254416.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1657_31254416.pdf).
20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges* : Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505. URL: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021\\_10\\_2.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf).
21. Петюх В. М., Кравчук О. І. Управління командами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 512 с.
22. Соколовський С. А. Моделювання інноваційної діяльності віртуального підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 120–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_18).

## REFERENCES:

1. Abdi, N. (2022). *11 Team Effectiveness Survey Questions You Must Ask*. Sparkbay. Available at: <https://sparkbay.com/en/culture-blog/team-effectiveness-survey-questions-38#1>.
2. Byrne, J. (2018). *How to lead an effective virtual team TEAM SWOT analysis*. Case48. Available at: <https://www.case48.com/swot-case/28800-HOW-TO-LEAD-AN-EFFECTIVE-VIRTUAL-TEAM>.
3. Carstens, D. S., Richardson, G., & Smith, R. B. (2016). *Project management tools and techniques*. CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/b14740>.
4. Clear, T., & MacDonell, S. G. (2011). Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. *Information and Software Technology*, 53(9), 994–1011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2011.01.011>.

5. Finance & Accounting. (2019). *MBA SWOT : Managing teams from a distance: Making the most of virtual meetings SWOT analysis & matrix - strengths, weaknesses, opportunities & threats*. EMBA Pro for Executive MBA Professionals. Available at: <https://embapro.com/frontpage/swotcase/77-virtual-teams>.
6. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
7. Grenier, R., & Metes, G. (1995). *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*. Prentice Hall PTR.
8. Haas, M. R. (2006). Acquiring and applying knowledge in transnational teams: The roles of cosmopolitans and locals. *Organization Science*, 17(3), 367–384. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0187>.
9. Huang, R., Kahai, S., & Jestic, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098–1110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>.
10. Twozoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., & Pohlman, R. A. (2013). Leadership constraints. *International Journal of E-Collaboration*, 9(2), 34–60. DOI: <https://doi.org/10.4018/jec.2013040102>.
11. Litorovych, O., & Maslakov, S. (2021). Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 2021(1), 131–137. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131>.
12. OLoughlin, H. (2022). *Every company going remote permanently*. Build a better company. Remotely. Available at: <https://buildremote.co/companies/companies-going-remote-permanently>.
13. Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379. DOI: <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>.
14. Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
15. Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australian Journal of Information Systems*, 23. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>.
16. Stamps, J., & Lipnack, J. (2008). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
17. Merkevičius, J., Davidavičienė, V., Raudeliūnienė, J., & Buleca, J. (2015). Virtual organization: Specifics of creation of personnel management system. *E+M Ekonomie a Management*, 18(4), 200–211. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-014>.
18. Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: Towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 59–78. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00284.x>.
19. Vynogradova, O. V., & Yevtushenko, N. O. (2018). *Hrupova dynamika ta komunikatsii*. DUT. Available at: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1657\\_31254416.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1657_31254416.pdf).
20. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Kyrianova, O. V. (2021). Upravlinnia tsyfrovymy komunikatsiiamy u virtualnykh komandakh. In T. Nestorenko & T. Pokusa (Eds.), *Improving living standards in a globalized world: Opportunities and challenges* (pp. 494–505). The Academy of Management and Administration in Opole. Available at: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021\\_10\\_2.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf).
21. Petiukh, V., & Kravchuk, O. (2012). *Upravlinnia komandamy*. KNEU.
22. Sokolovskyi, S. A. (2017). Modeliuvannia innovatsiinoi diialnosti virtualnoho pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.*, (57), 120–128. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_18).