

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>

УДК 005.71-021.131:005.591.1](477)

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНОГО КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### OPTIMIZATION DIRECTIONS OF VIRTUAL TEAM MANAGEMENT IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

**Варіс Ірина Олександрівна**

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

**Кравчук Оксана Іванівна**

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

**Кир'янова Олена Вікторівна**

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

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

Останніми роками багатьом компаніям в Україні довелося пристосуватися до віртуального робочого середовища через кризу коронавірусу Covid-19 та військову агресію росії, що означає перехід до абсолютно нової форми управління командами. З невизначеним майбутнім попереду, дистанційна зайнятість може тривати досить довго, можливо, декілька наступних років. Мета полягає у дослідженні показників ефективної роботи віртуальних команд, основних проблем їх діяльності та розроблення рекомендаційних заходів менеджерам віртуальних команд, які можуть бути використані для вирішення виявленої потреби у вдосконаленні віртуального командного менеджменту. Виокремлено виклики командного менеджменту; систематизовано показники ефективної роботи віртуальних команд; виявлено основні потреби у вдосконаленні управління віртуальними командами; розроблено рекомендації щодо розв'язання проблем з організацією та управлінням роботою віртуальних команд.

**Ключові слова:** віддалена робота, командний менеджмент, віртуальні команди, віртуальна командна взаємодія, показники ефективної роботи віртуальної команди.

In recent years, many companies in Ukraine have had to adapt to virtual working space due to the Covid-19 coronavirus crisis and Russia's military aggression, which means a transition to an entirely new form of team management. To overcome today's challenges, companies have changed working models and adopted "remote work" to avoid any negative impact. With an uncertain future ahead, virtual working conditions may last for some time, perhaps many years. Managing a team is a difficult task even in a regular office, and it can be even more difficult in a virtual one. Post-pandemic, many teams remain virtual – the benefits of remote work have saved time and money for both employees and employers. The virtual workplace is gaining more and more popularity. More and more people want to work from home, and employers recognize the great benefits of hiring remote workers. But the benefits of virtual collaboration come with challenges that organizations must overcome. The purpose of the article is to study the indicators for the efficient work of virtual teams, the main problems of their activity, and the development of advisory measures for managers of virtual teams to solve the identified needs for improving virtual team management. The disquisition offers an understanding of the modern virtual business environment state; highlights the challenges of team management; systematizes indicators of efficient work of virtual teams; identifies primary needs for improving the management of virtual teams. The article develops and provides the following

key outcomes: the recommendations for solving the problem of setting and evaluating the achievement of goals, contextualizing work, organizing regular reviews and checks of KPIs and productivity by managers, developing work regulations with obstacles in the activity of a virtual team, stimulating the collective decision-making, recognizing the merits of the teams and creating team spirit, involving team members in the decision-making process, planning the development of team members, stimulating the team leadership and constructive team interaction, using modern digital technologies to increase the effectiveness of virtual teams management.

**Keywords:** remote work, team management, virtual teams, virtual team interaction, indicators of effective virtual teamwork.

**Постановка проблеми.** Немає сумнівів, що коронавірус та війна в Україні призвели бізнес до екстремальних робочих проблем. Задля подолання цих викликів компанії змінили моделі роботи та налагодили «віддалену роботу». Працівники, які працюють віддалено, продовжують виконувати свої обов'язки та сприяють своїй організації відповідно до політики роботи з дому. Безумовним фактом є те, що COVID-19 та війна масштабували перехід до віддаленої роботи, яка на той момент вже була ключовою тенденцією сучасному робочому просторі. Таким чином, цілком очевидно, що війна в Україні прискорює майбутнє роботи – віддалену роботу для всіх видів економічної діяльності. Прикро, що підприємства більшості галузей сильно постраждали від спалаху COVID-19 та війни. Такі галузі, як подорожі, автомобілебудування, виробництво, нафта і газ, розваги, банківська справа та освіта зазнають суттєвих втрат, тоді як найменш постраждалими галузями є електронна комерція та ІТ. Бізнес останніх зазвичай стійкий, оскільки віддалена робота є нормою для ІТ-індустрії. Віддалена та віртуальна робота мають багато спільного, зокрема, роботодавці сприймають культуру віддаленої роботи, технології відіграють життєво важливу роль, відбувається збільшення використання цифрових каналів, компанії інвестують у відповідні інструменти комунікації та співпраці, покращується цифровий досвід працівників та забезпечується кращий баланс між роботою та особистим життям. Відповідно, основні ефективні технології командного менеджменту, які відпрацьовані в ІТ-індустрії, цілком можуть бути адаптовані для роботи підприємств інших видів економічної діяльності, щоб відповідати сучасним викликам до організації роботи колективу в непередбачуваних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління командами займалися як українські вчені: Біла О. О. [12], Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю. та Чумаченко І. В. [14], Петюх В. М. та Кравчук О. І. [16], Рудь Н. та Мохнар М. [17], так і зарубіжні

дослідники Карстенс Д. С., Річардсон Г. та Смітт Р. Б. [2], Пурванова Р. К. та Боно Дж. Е. [9] ті інші. Підходи до управління віртуальними командами, в тому числі в ІТ-секторі, відображені у працях Гренієр Р. та Метес Ж. [6], Кліар Т. та МакДоннел С. Г. [4], Пікколі Ж., Повелл А., Івес Б. [8], Хуанг Р., Кахаї С. та Джестіс Р. [7]. Дослідження особливостей організації віддаленої роботи та роботи з дому під час пандемії коронавірусу COVID-19 були проведені науковцями: Волобоєва І., Кравчук О. та Парашук Є. [13], Гарро-Абарка В., Палос-Сандез П., Агуайо-Камачо М. [5], Меркевісіус Ж. та ін [11]. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах автори досліджували у своїх попередніх працях [15].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на широке вивчення командного менеджменту, потребують нового визначення проблеми організації діяльності та управління віртуальними командами в бізнес-середовищі в контексті посилення цифровізації, глобалізації, пандемії COVID-19 та війни в Україні.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження показників ефективної роботи віртуальних команд, основних проблем їх діяльності та розроблення рекомендаційних заходів менеджерам віртуальних команд, які можуть бути використані для вирішення виявленої потреби у вдосконаленні віртуального командного менеджменту.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління командою є непростим завданням навіть у звичайному офісі, а у віртуальному це може виявитися ще складнішим. Після пандемії багато команд залишаються віртуальними – переваги віддаленої роботи заощадили час і гроші як для працівників, так і для роботодавців. Віртуальне робоче місце набуває все більшої популярності. Все більше людей хочуть працювати вдома, і роботодавці визнають суттєві переваги найму віддалених пра-

цівників. Водночас, переваги віртуальної співпраці зустрічаються з викликами, які організації повинні усвідомлювати та оперативно долати.

Виклики командного менеджменту можна розділити на чотири категорії: мотивація, взаємодія (членів команди один з одним), спілкування та логістика (все, що пов'язано з

організацією та координацією команди), що детально наведено на рис. 1.

Існує чимало потенційних проблем, які можуть виникнути під час командного менеджменту, однак усі ці виклики можна подолати або мінімізувати їх негативний вплив. Керівники таких команд повинні підходити до своїх віддалених працівників з іншими методами

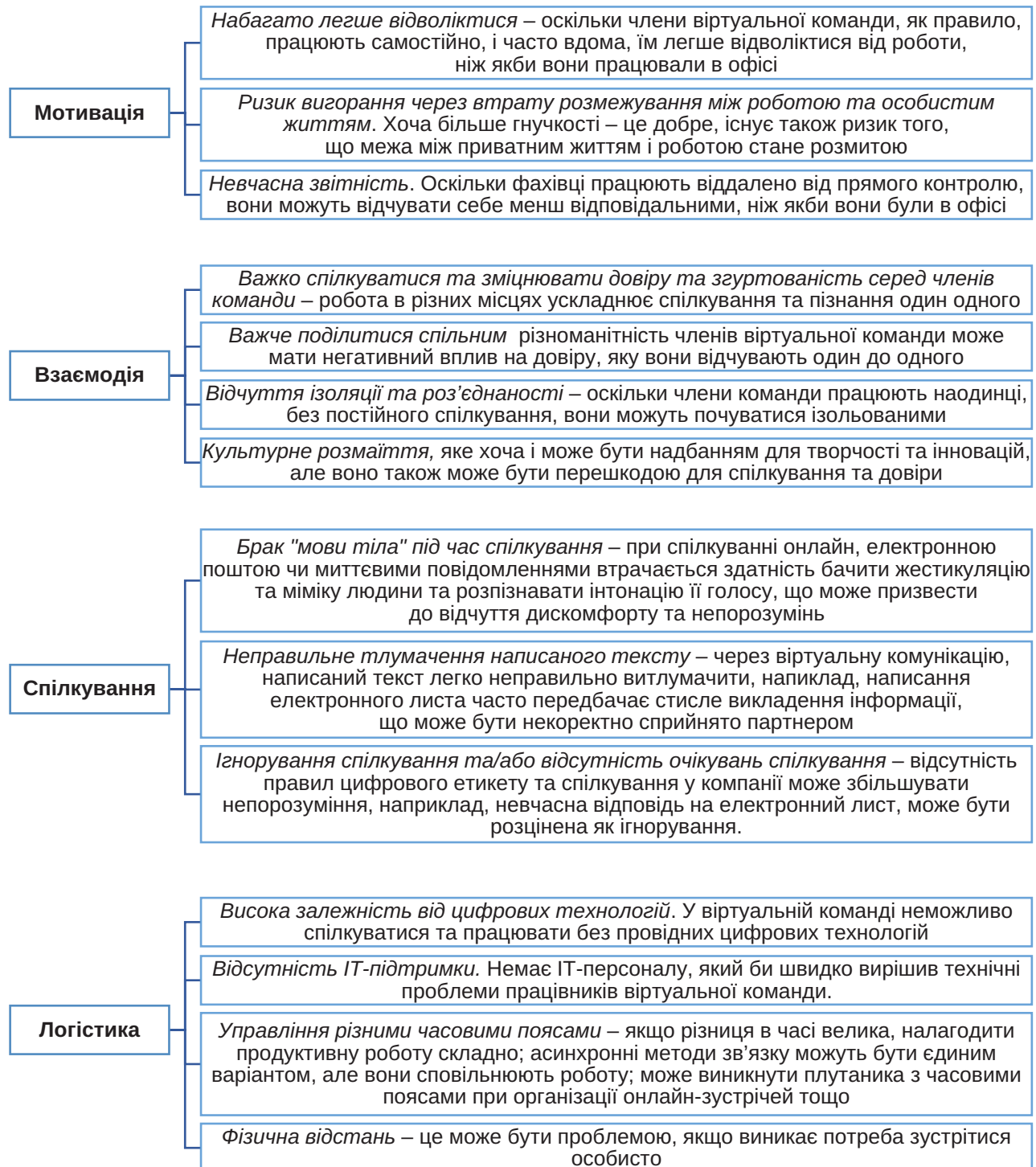


Рис. 1. Виклики управління віртуальними командами

Джерело: створено автором на основі [3]

управління, на відміну від традиційних. Розвиток довіри є ключовим як серед лідерів, так і серед учасників. Один зі способів побудувати довірчі стосунки серед членів команди є їх заохочення до відкритого спілкування. Заохочення відкритого діалогу та відвертого спілкування є ключовим, і керівники можуть використовувати сучасні технології, щоб допомогти своїм віртуальним командам відчувати не лише рівність у спілкуванні, але й такі речі, як спонтанні розмови та енергію особистої співпраці. Керівникам також необхідно чітко розподіляти обов'язки серед членів команд та переконатися, що кожен розуміє свою відповідальність. Також важливо впроваджувати ефективне програмне забезпечення, яким може користуватися кожен член команди.

Узагальнення наукової літератури з командного менеджменту дозволяє зробити висновки що показниками ефективності роботи віртуальних команд є: довіра, обмін інформацією та спілкування. Вони допомагають учаснику віртуальної команди зали-

шатися зосередженим для досягнення ефективності роботи. Оскільки віртуальні команди дають можливість об'єднання талановитих, вмотивованих та досвідчених людей для спільної роботи над певним професійним завданням або проектом, ці показники можуть бути використані організаціями для аналізу колективної ефективності команд.

Практики рекомендують декілька ключових показників (табл. 1), які слід враховувати під час комплексної оцінки ефективності роботи віртуальної команди, що дозволить визначити та усунути прогалини в діяльності, збільшити продуктивність праці, досягти запланованих цілей та отримати високий результат.

Кожне підприємство та організація мають свою специфіку організації роботи та оцінювання ефективності діяльності віртуальних команд. Проте, на нашу думку, можна виділити ряд загальних викликів, які потребують нагального вирішення, та низку невикористаних резервів, залучення яких може активізувати потенціал віртуальних команд (рис. 2).

Таблиця 1

**Ключові показники ефективної роботи віртуальної команди**

Показник	Характеристика	Метод оцінювання
1	2	3
Розподіл ролей	Команди працюють найкраще, коли є розподіл праці та кожен фахівець спеціалізується на виконанні завдань, у яких він найбільш ефективний. Завдяки кращому розумінню як власних, так і інших робочих ролей, є розуміння, де можна розподілити завдання та кого найкраще просити про допомогу у спільних завданнях.	Модель командних ролей Белбіна [10]
Розуміння мети та завдань	Кожен член команди повинен розуміти свою особливу роль у досягненні загальної мети. Щоб забезпечити досягнення цілей команди, необхідно знайти відповідний баланс між часом, витраченим на планування, і часом, витраченим на виконання.	Опитування членів команди
Довіра	Важливо, не уникати занепокоєння членів команди через відсутність довіри між ними. Якщо деякі працівники відчують певну недовіру всередині команди, ймовірно, помилки та проблеми будуть приховуватися, щоб уникнути конфлікту.	Опитування членів команди
Спілкування	Висока продуктивність віртуальної команди вимагає ефективного обміну інформацією в кожному аспекті робочого процесу. Важливий аспект спілкування полягає в тому, що члени команди знаходять час, щоб вислухати один одного та можуть запропонувати допомогу, коли це необхідно.	Опитування членів команди
Адаптивність	Бізнес повинен мати можливість визначати, коли необхідно ризикувати, а коли доцільніше дотримуватися стабільного та перевіреного підходу до завдань. Навчання також має важливе значення для оснащення членів команди інструментами для адаптації до викликів, з якими вони можуть зіткнутися.	Опитування членів команди



Продовження Таблиці 1

1	2	3
Профіль команди	Ефективна команда включає ефективні канали зв'язку всередині групи, а також з іншими командами в бізнесі. Важливо перевіряти, наскільки добре кожна команда розуміє свою роль та роль інших команд в організації загалом. Команди повинні бути готові допомагати іншим відділам, якщо це необхідно. Також слід приділити увагу іміджу команди. Це містить імідж як всередині організації, так і той, який надається клієнтам і зовнішнім стейкхолдерам.	Опитування членів команди, інші команди, зовнішніх стейкхолдерів
Лідерство	Лідер повинен запропонувати належне поєднання підтримки та напрямків, водночас забезпечуючи необхідний ступінь гнучкості в стилі керівництва. Важливо оцінювати існуючі стилі лідерства в команді.	Опитування членів команди. Оцінювання компетентності
Процеси	Процеси мають прогресувати та розвиватися з часом, а також діяти як надійний і послідовний драйвер високої продуктивності. Усі члени команди повинні мати можливість брати участь у прийнятті рішень, а сутність робочих процесів має бути зрозумілою для всіх учасників.	Опитування членів команди
Продуктивність	Наявність правильного набору показників продуктивності працівників може покращити керування роботою команди. Для створення такого набору, організації необхідно ретельно прорахувати (визначити) результати, яких вона хоче досягти.	Оцінювання за KPI
Моральний дух	Високий моральний дух містить почуття згуртованості та єдності, а також позитиву та щастя на робочому місці. Сильний моральний дух може провести бізнес через складні часи з мінімальними втратами завдяки ефективній роботі віртуальної команди.	Опитування членів команди
Розширення можливостей	Оснащення членів команди інструментами та ресурсами, необхідними для виконання своїх ролей, гарантує, що вони отримують широкі повноваження. Члени команди повинні мати можливість приймати та втілювати рішення в рамках своєї ролі, постійно розвиватися, а також робити внесок у рішення, що впливають на всю команду.	Опитування членів команди
Цифрові технології	Сьогодні існує безліч цифрових інструментів і технологій для підтримки зв'язку між віртуальними командами. Однак деякі надають лише рішення для конкретної мети, а не складну платформу, яка пропонує всі ці послуги в інтегрований спосіб і додатково піклується про надання інтелектуальних і керованих даними послуг у довірливий і етичний спосіб. Тому важливо обирати ефективні ЦТ для управління віртуальними командами.	Опитування членів команди

Джерело: створено автором на основі [1]

Далі наведено пропозиції щодо заходів, які можуть бути використані організаціями для вирішення виявленої потреби у вдосконаленні командного менеджменту, а також стратегії їх реалізації та рекомендації менеджерам віртуальних команд щодо їх впровадження.

1) *Заходи щодо вирішення проблеми постановки цілей у віртуальних командах.* На нашу думку, для вирішення цієї проблеми в розрізі постановки загальної командної

мети можна запропонувати кілька стратегій, які менеджери віртуальних команд можуть використовувати для встановлення командних цілей, наведено у табл. 2.

Для вирішення цієї проблеми в розрізі постановки індивідуальних цілей учасників команди, які будуть невід'ємним елементом командної мети, менеджери можуть розробити індивідуальні плани особисто або попросити членів віртуальної команди розробити

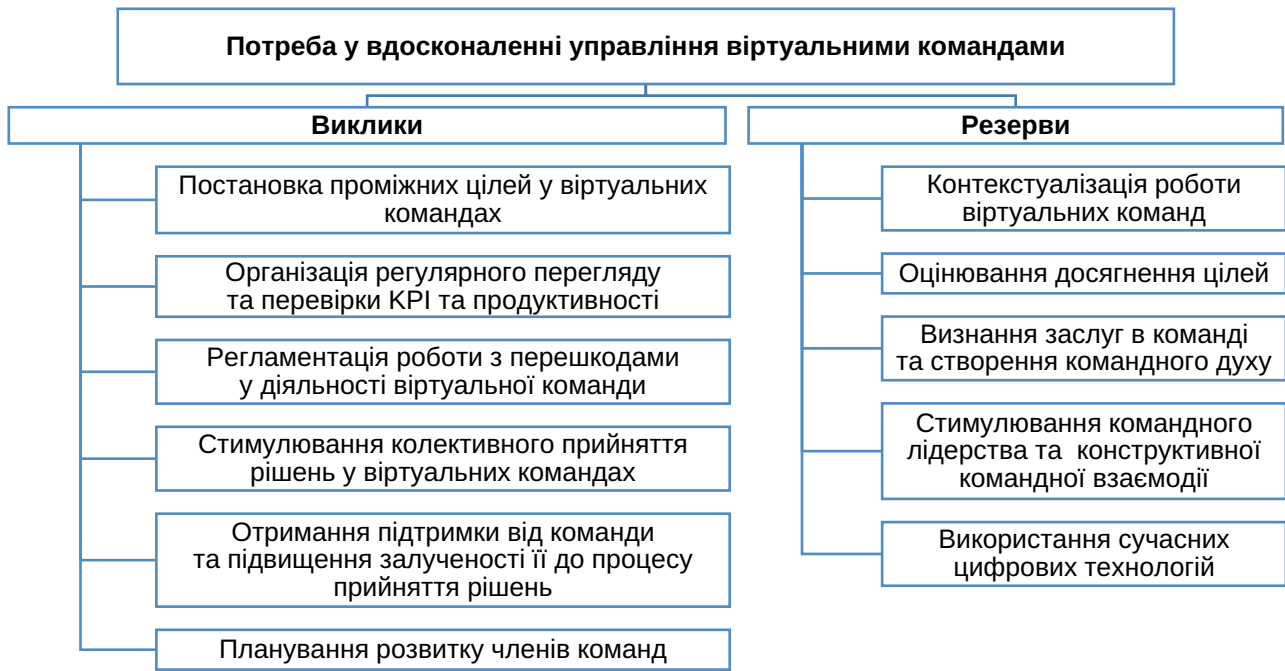


Рис. 2. Потреба у вдосконаленні управління віртуальними командами

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми постановки цілей**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Постановка реалістичних цілей:	Менеджери не повинні дозволяти своїм амбіціям перевищувати можливості команди. Вони можуть почати з невеликих цілей, які допоможуть їхнім командам спрямувати свою енергію на спільну мету, не перевантажуючи їх. Ці «швидкі перемоги» можуть підняти моральний дух і спонукати команди почати працювати над досягненням більш амбітних цілей.
Візуалізація цілей:	Працівники мають записувати свої цілі та розміщувати їх на видному місці. Це слугує візуальним нагадуванням про мету та допомагає їхній команді залишатися зосередженою.
Постановка цілей за S.M.A.R.T.:	Менеджери повинні працювати зі своєю командою, щоб розробити цілі, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі.
Постійний перегляд цілей:	Для досягнення цілей потрібен постійний час і зусилля, а це означає, що керівники повинні стежити за їх досягненням зі своїми працівниками, призначати зустрічі з членами команди, щоб дізнатися, що їм потрібно, з якими перешкодами вони стикаються, які у них запитання тощо.
Стимулювання віртуальної команди:	Менеджери мають надавати певні командні та персоналізовані стимули, наприклад, кар'єрне підвищення, командний бонус чи додаткова відпустка
Святкування перемоги та досягнень:	Цілі команд складаються з невеликих етапів. Щоразу, коли вони досягають однієї, їх слід відзначати. Для віртуальних команд це потрібно робити в цифровому середовищі. Менеджери можуть влаштувати неформальну зустріч онлайн або командний онлайн-обід.

Джерело: розроблено авторами

цілі самостійно, беручи до уваги загальну командну мету. Зауважимо, що доцільно також використовувати S.M.A.R.T., методику для встановлення цілі, яка має бути конкретною, вимірною, досяжною, реалістичною та обмеженою у часі. Не менш важливим є визначення проблемних точок, з якими стикається команда; окреслення сфери, де вони хотіли б професійно розвиватися, і формулювання відповідних цілей.

2) *Заходи щодо вирішення проблеми контекстуалізації роботи віртуальних команд.* Підприємства мають запроваджувати додаткові заходи, щоб сприяти контекстуалізації робіт членів віртуальних команд. Для цього ефективним може стати призначення завдань

членам команди з урахуванням їхніх сильних сторін. На нашу думку, для вирішення цієї проблеми можна запропонувати кілька стратегій, які менеджери віртуальних команд можуть використовувати для формування загального бачення діяльності членів віртуальних команд та оприлюднення її результатів (табл. 3).

3) *Заходи щодо вирішення проблеми оцінювання досягнення цілей:* За цим напрямом – оцінювання досягнення цілей – для віртуальних команд існують резерви для покращення, які можуть бути досягнуті через стратегії (табл. 4).

Вирішення цієї проблеми достатньо трудомістке, проте, воно є реально досяжним за умови використання програмного забез-

Таблиця 3

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми контекстуалізації роботи**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Оцінювання того, наскільки сформована загальна картина діяльності віртуальної команди у її членів.	За таких умов потрібно переконатися, що всі чітко розуміють цілі та «загальну картину» діяльності віртуальної команди. При цьому варто розуміти, що працівники можуть роками виконувати щоденні функції, не замислюючись про спільні цілі, тобто чому і для чого вони це роблять.
Оцінювання поточного розподілу праці у віртуальних командах:	Менеджери мають отримати чітку відповідь на питання, чи працюють люди над тим, у чому вони мають найвищий рівень компетентностей. Менеджери мають шукати можливості узгодити обов'язки членів команди з їхніми сильними сторонами та інтересами.
Створення спільного перегляду або віртуальної інформаційної панелі прогресу команди та святкування перемоги	Менеджери можуть надати кожному члену віртуальної команди бачення того, наскільки добре команда просувається до своїх цілей. Це може служити джерелом мотивації, якщо кожна перемога чи досягнення супроводжуватиметься визнанням заслуг, та заходами матеріального стимулювання чи нематеріального мотивування персоналу.

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 4

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми оцінювання досягнення цілей**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Узгодження показників оцінювання досягнення цілі на основі ретроспективної аналітики.	Менеджери мають спроектувати для кожної конкретної цілі, яку вони розробили, перелік показників. Потім серед обраних метрик на основі використання даних минулих періодів діяльності обрати та встановити оптимально відповідні KPIs. Наприклад, якщо метою працівника є «залучити 3 нових клієнтів до кінця четвертого кварталу», його керівник може очікувати, що той, хто визначає ціль, спілкуватиметься з певною кількістю потенційних клієнтів на день, замовлятиме певну кількість демонстрацій на тиждень і надсилатиме конкретну кількість пропозицій на місяць. Отже, працівникам не доведеться чекати закінчення терміну. Вони можуть завчасно побачити, чи досягли вони своїх цілей.

*Джерело: розроблено авторами*

печення для управління командами. Бажано, аби дана програма використовувала штучний інтелект для аналітики KPI віртуальної команди.

4) *Заходи щодо вирішення проблеми організації регулярного перегляду та перевірки менеджерами KPI та продуктивності.* KPI не слід встановлювати як сталу(незмінну) величину при постановці цілей. Натомість їх слід регулярно переглядати. Для цього можуть бути використані стратегії, описані у табл. 5.

Якщо KPI призначені для командної мети, важливо, щоб команда регулярно збиралася разом і обговорювала свій прогрес. Зрештою, керівники хочуть, щоб їхня команда виконувала змістовну, а не напружену роботу. Напружена робота може змусити кращих

виконавців відчувати нудьгу та втрату мотивації, що може спричинити проблему залучення та утримання. Вирішення цієї проблеми можливе через створення віртуального цифрового середовища для аналізу та оприлюднення результатів роботи команди. Такий функціонал є в багатьох програмних продуктах для управління командами. Бажано, аби дана програма мала можливості побудови командних дашбордів в онлайні.

5) *Заходи щодо розроблення регламенту роботи з перешкодами у діяльності віртуальної команди.* Найкращі команди разом визначають перешкоди та знаходять шляхи їх усунення. Ці бар'єри можуть бути технічними чи технологічними, браком навичок або будь-чим іншим, що заважає їм досягти своєї мети (табл. 6).

Таблиця 5

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми організації регулярного перегляду та перевірки менеджерами KPI та продуктивності**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Планування та організація проведення регулярних зустрічей з командами для обговорення продуктивності команди та досягнення KPI	Менеджери мають такі зустрічі закріпити в спільному електронному календарі команди на постійній регулярній основі. Всі члени віртуальної команди мають бути заздалегідь повідомлені про регламент таких зустрічей. Менеджерам потрібно чітко розуміти, що призначення цієї зустрічі – не можливість звинуватити членів команд у недосягнення цілей, а шанс зосередитися на тому, чи досягає команда своїх цілей, якими темпами; якщо команда не досягає своїх цілей, це знак для того, щоб зрозуміти, що потрібно змінити, щоб це сталося, виявити та оперативну усунути проблеми у діяльності команди.
Візуалізація прогресу досягнення цілей діяльності віртуальної команди	Менеджери мають створити візуальне представлення прогресу (наприклад, віртуальну візуальну дошку, віртуальну інформаційну панель тощо), де в оперативному часі відображатимуться показники діяльності віртуальної команди. Це буде спільне щоденне нагадування команди про те, де вона знаходиться. Загальнокомандний доступ до результатів роботи в реальному часі дозволить підвищити взаємну відповідальність членів команди за їх досягнення.
Перевірка чіткості цілей	Менеджери мають переконатися, що цілі чіткі. Під час кожного огляду менеджери можуть нагадувати команді про її мету та чому вона робить те, що робить. Нагадування членам команди про мету може допомогти їм ефективніше визначити пріоритети в роботі.

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 6

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми регламентації роботи з перешкодами у діяльності віртуальної команди**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Регламентація оперативних зустрічей при виникненні перешкод	Менеджерам важливо створити можливості для працівників для усунення перешкод. Швидкий спосіб зробити це – запровадити щоденні стендап-зустрічі. Це 15-хвилинні зустрічі, на яких кожен окреслює, що він планує досягти цього дня та визначає бар'єри на шляху до виконання роботи.

*Джерело: розроблено авторами*



6) *Заходи щодо стимулювання колективного прийняття рішень у віртуальних командах.* Ця проблема може бути зумовлена двома причинами: неправильною поведінкою лідера віртуальної команди, який не заохочує колективне прийняття рішень, та браком компетентностей членів команди використовувати інструменти колективного прийняття рішень (табл. 7).

Ґрунтуючись на досвіді та думках багатьох людей, колективне прийняття рішень є корисним. Крім того, такі рішення будуть більш цінними та дадуть ефективні результати, їх буде легше виконувати, ніж індивідуальні рішення, оскільки члени команди були залучені до процесу прийняття рішень.

7) *Заходи щодо визнання заслуг в команді та створення командного духу.* Демонструвати визнання та вдячність членам

команди – це розумно для бізнесу, оскільки може збільшити залученість і зменшити плинність кадрів. Тому використання визнання заслуг в команді та створення командного духу може стати додатковим резервом підвищенні ефективності управління віртуальними командами на підприємстві (табл. 8).

8) *Заходи щодо залучення членів команди до процесу прийняття рішень:* це ефективний спосіб отримати підтримку від команди. Залучення до процесу прийняття рішень дає команді розуміння обраного напрямку дій (табл. 9).

Деякі переваги залучення членів команди до процесу прийняття рішень включають: залучення команди на ранній стадії процесу, до того, як їй доведеться виконати рішення; збільшення залученості працівників; створення умов для кращої співпраці та спілкування; виявлення власних упереджень керів-

Таблиця 7

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми стимулювання колективного прийняття рішень у віртуальних командах**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Сприяння формуванню довірчих відносин в команді	Важливо мати відкриті довірчі відносини всередині команди, членам команди також важливо обдумувати проблеми, знаходити потенційні рішення та представляти ці рішення своїм керівникам. Це не тільки економить час, але й дає працівникам можливість мислити по-новому. Менеджерам доцільно підходити до цих розмов як до можливості навчання, а не як до способу оцінити здібності працівника.
Розвиток компетентностей колективного вирішення проблем та прийняття рішень членів команди	Менеджерам потрібно оцінити членів команди щодо їх здатності використовувати різні інструменти колективного вирішення проблем, такі як мозковий штурм за різновидами, метод Делфі, морфологічний метод, метод аналогій, метод експертних оцінок тощо. Якщо брак навичок буде виявлено, доречно пройти відповідне навчання.

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 8

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми визнання заслуг в команді та створення командного духу у віртуальних командах**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Організація визнання заслуг в команді	Вдячність і визнання заслуг в команді не обов'язково повинні надходити лише від менеджерів, а також і від інших членів команди. Проте, менеджери мають оцінити енергійність їх команди та бажання працювати, наскільки, члени команди раді за своїх колег, коли вони досягають своїх цілей, чи вони обурені, чи байдужі.
Сприяння формуванню командного духу	Визначати, як внесок окремої людини наблизив всю команду до досягнення командної мети. Створити атмосферу командного духу. Якщо є командний стимул для командної мети, буде більше справжнього захвату, коли люди вийдуть за межі.

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 9

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми залучення членів команд до процесу прийняття рішень**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Перехід від індивідуального до колективного стилю прийняття рішень	Рекомендовано керівникові використовувати один із запропонованих способів прийняття рішення: команда готує пропозиції з переліку спільно розроблених та узгоджених рішень, а керівник приймає остаточне рішення; команда приймає рішення після того, як керівник проаналізував проблему і визначив рамки для його прийняття; команда приймає рішення, а керівник виступає в ролі координатора всередині групи та за її межами.

*Джерело: розроблено авторами*

ника. Сучасна практика підтверджує, що збільшення участі членів команди в управлінських процесах сприяє зростанню результативності їх діяльності

9) *Заходи щодо планування розвитку членів команди:* це ефективний інструмент, завдяки якому можна досягти відповідності командних навичок тим вимогам, які ставить перед діяльністю команди мінливе зовнішнє та внутрішнє бізнесове середовище (табл. 10).

Розвиток команди потребує виховання, наміру та інклюзивного лідерства. Це також вимагає певного рівня самосвідомості як лідера, так і кожного члена команди. Розвиваючи свою команду, керівнику важливо дивитися на кожного члена команди цілком. Кожна людина має унікальний погляд, що поєднується з унікальним набором навичок. Бути ефективними, дуже важливо, щоб члени команди могли добре працювати разом для максимального внеску в бажаний результат команди.

10) *Заходи щодо стимулювання командного лідерства та конструктивної командної*

*взаємодії.* Управління командою — це управління групою людей, об'єднаних для досягнення спільної мети (табл. 11). Щоб змусити всіх членів працювати як єдина команда, лідер має мотивувати та надихати їх. Командне лідерство передбачає призначення відповідальних для виконання завдань, емоційну підтримку членів і конструктивний нагляд за проектами. Відстеження проектів у ситуаціях управління командою означає взяти на себе відповідальність і вміти оперативно реагувати на зміни. Лідер має бути адаптивним і гнучким, коли все йде не за початковим планом. Він несе відповідальність за те, щоб усі процеси були налагоджені, а команда ефективно працювала разом, щоб зробити проект успішним.

11) *Заходи щодо використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління віртуальними командами.* Звичайно крім традиційних соціально-психологічних та управлінських інструментів покращення роботи, віртуальна команда суттєво залежить ще від одного чинника, який

Таблиця 10

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми планування розвитку членів команди**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Зіставлення компетентностей команди та їх зон розвитку для досягнення цілей команди	Менеджери команд мають оцінити, які є перешкоди для виконання командних завдань та ефективного функціонування команди. Після цього попросити команду створити список навичок або ресурсів, які вони хотіли б мати, упорядкованих у порядку пріоритету.
Розроблення командних планів розвитку	Менеджери команд мають обрати способи та інструменти для професійного розвитку або освітні можливості для команд у формі онлайн чи дистанційних ресурсів, семінарів, тренінгів, курсів тощо, що дозволяє їм самостійно продовжувати навчання.

*Джерело: розроблено авторами*

пов'язаний з особливостями середовища, в якому виконуються всі основні процеси діяльності віртуальної команди, – це цифрові технології. Далі наведено кілька кроків, які можна

реалізувати в цифровому середовищі, щоб гарантувати, що віртуальні команди залишаються високопродуктивними та працюють якнайкраще (табл. 12).

Таблиця 11

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми стимулювання командного лідерства та конструктивної командної взаємодії**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
Розвиток лідерських компетентностей команди	Менеджери команд мають приділяти увагу саморозвитку та використовувати сучасні можливості для вдосконалення власного стилю лідерства. Також рекомендовано комплексні програми з підвищення управлінської ефективності.
Розвиток навичок ефективної командної взаємодії	Менеджери команд мають використовувати будь-який тренінг, у програмі якого містяться завдання для формування навичок у сфері командного менеджменту; тренінги командоутворення та інші, що формують загальні компетентності спільної діяльності.

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 12

**Рекомендації менеджерам віртуальних команд для вирішення проблеми використання цифрових технологій в процесах управління командами**

Стратегії вирішення проблеми	Рекомендації менеджерам віртуальних команд
1	2
Планування регулярних зустрічей з командою	Під час таких зустрічей потрібно не тільки поговорити з командами/товаришами по команді, а й вивчити їх мову тіла та зоровий контакт, що може призвести до кращого міжособистісного зв'язку та більш високого рівня довіри. Якщо офлайн зустрічі об'єктивно неможливі, можна використовувати відеочат.
Створення системи управління проектами	Забезпечення наявності надійного програмного забезпечення для управління проектами. Доступно багато веб-програм. Потрібно вибрати ту, яка найкраще відповідає потребам бізнесу. Це може дуже добре працювати з віртуальними командами, оскільки полегшить їм колективне виконання завдань у хмарі. Від ідеї проєкту до реалізації, забезпечується повне покриття. Для кожного проєкту обов'язково будуть документи, які потрібно буде прочитати або відредагувати іншим членам команди.
Організація контролю та відстеження робочого часу	Відстеження робочого часу має вирішальне значення не тільки для кращого управління процесами, але й для того, щоб мати можливість коректно оплачувати роботу членам команди, особливо якщо вони працюють погодинно. Якісне програмне забезпечення для управління проектами може гарантувати, що менеджер буде в курсі присутності членів команди та їх індивідуального внеску в проєкт.
Організація трудової діяльності в гнучкому режимі робочого часу	Члени команди, які працюють з дому, вважають за краще працювати в певні години дня, коли продуктивність висока. Разом з тим, щоб забезпечити певну гнучкість у термінах роботи, визначення періоду часу, коли всі члени команди повинні бути онлайн і працювати разом, також є життєво важливим для успіху віртуальної команди. Спільна робота важлива, оскільки вона зменшує прогалини в спілкуванні, запобігає затримкам і прискорює виконання завдань, тим самим дозволяючи команді дотримуватися термінів.

Продовження Таблиці 12

1	2
Вибір правильної технології для кращого спілкування	Незалежно від того, спілкуються члени команди через вікна чату, розмовляють телефоном або проводять відеодзвінки, для забезпечення кращого спілкування можна використовувати різні технології спілкування.
Створення бази даних для обміну знаннями	Така база дозволяє членам команди мати доступ до однієї й тієї ж інформації. Це гарантує, що кожен член команди однаково обізнаний з наданою інформацією і має до неї доступ. Вона може сприяти запобіганню і розв'язання комунікаційних питань, а також прискорити завершення проєкту
Організація та підтримання діяльності відкритої кімнати чату	Для забезпечення бездоганного потоку спілкування бажано, щоб кожна команда мала власний чат, який відкритий у будь-який час. Дискусії, які відбуваються, можуть бути як пов'язаними з роботою, так і не пов'язаними. Важливо забезпечити, щоб ці чати не стали джерелом збурення або відволікання для членів команди та / або значно знизили їх продуктивність.

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, працювати віртуально не обов'язково означає проблеми та перешкоди. Насправді, віртуальні команди можуть функціонувати не менш ефективно, ніж звичайні. Все, що потрібно, це застосування найкращих практик управління проєктами, щоб вкластися в терміни та досягти поставлених цілей, та вибір доцільних цифрових технологій, здатних зреалізувати ці практики в цифровому середовищі.

**Висновки.** Для того, щоб задовольнити вимоги щодо продуктивності, управління змінами та інновацій, подолати виклики сучасних умов, бізнес все більше організовується навколо віртуальних команд, які повинні відповідати високим професійним і соціоекономічним вимогам та координувати роботу в екстремальних умовах. Компанії можуть залучити найкращих світових талантів за меншу оплату, пропонуючи своїм фахівцям велику гнучкість і автономію. Немає сумніву, що цифрова еволюція змінює майбутнє роботи. Однак, переваги віртуальної співпраці супроводжуються проблемами, які організації повинні долати. Координація проєкту, побудова стосунків, встановлення довіри та досягнення

ефективної командної роботи – лише деякі аспекти, які відрізняють віртуальні від звичайних команд при детальному розгляді. Погана комунікація, відсутність довіри та конфлікти є основними причинами невдач у віртуальній співпраці. З огляду на це, в дослідженні запропоновано підходи організаціям для кращого розуміння сьогодення віртуального командного менеджменту. Таким чином, розроблено рекомендації щодо вирішення проблеми постановки та оцінювання досягнення цілей, контекстуалізації роботи, організації регулярного перегляду та перевірки менеджерами KPI та продуктивності, розроблення регламенту роботи з перешкодами у діяльності віртуальної команди, стимулювання колективного прийняття рішень, визнання заслуг в команді та створення командного духу, залучення членів команди до процесу прийняття рішень, планування розвитку членів команди, стимулювання командного лідерства та конструктивної командної взаємодії, використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління віртуальними командами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 11 key indicators of good team performance. *TrainingZone*. URL: <https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/11-key-indicators-of-good-team-performance>
- Carstens D. S., Richardson G., Smith R. B. *Project Management Tools and Techniques*. CRC Press, 2016. URL: <https://doi.org/10.1201/b14740>.
- Challenges & Solutions for Successfully Managing Virtual Teams. *Symonds Research Training Course Materials*. URL: <https://symondsresearch.com/challenges-virtual-teams>.
- Clear T., MacDonell S. G. Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. *Information and Software Technology*. 2011. Т. 53, № 9. С. 994–1011.



5. 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. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
6. Grenier R., Metes J. *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR, 1995. 320 с.
7. Huang R., Kahai S., Jestic R. The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*. 2010. Т. 26. № 5. С. 1098–1110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>.
8. Piccoli G., Powell A., Ives B. Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*. 2004. Т. 17, № 4. С. 359–379. DOI: <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>.
9. Purvanova R. K., Bono J. E. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*. 2009. Т. 20. № 3. С. 343–357. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
10. The Nine Belbin Team Roles. *Belbin | High Performing Teams*. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
11. Virtual organization: specifics of creation of personnel management system / J. Merkevičius et al. *E+M Ekonomie a Management*. 2015. Т. 18. № 4. С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-014>.
12. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2011. Вип. 199. Ч. 1. С. 243–246.
13. Волобоєва І., Кравчук О., Парашук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>.
14. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. *Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
15. 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)*.
16. Петюх В. М., Кравчук О. І. *Управління командами: навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2012. 512 с.
17. Рудь Н., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 197–207. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_30).

## REFERENCES:

1. 11 key indicators of good team performance. TrainingZone. URL: <https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/11-key-indicators-of-good-team-performance>.
2. Carstens, D. S., Richardson, G., & Smith, R. B. (2016). *Project management tools and techniques*. CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/b14740>.
3. Challenges & Solutions for Successfully Managing Virtual Teams. (б. д.). Symonds Research Training Course Materials. URL: <https://symondsresearch.com/challenges-virtual-teams>.
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.2011.01.01.1>.
5. 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>
6. Grenier, R., & Metes, G. (1995). *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*. Prentice Hall PTR.
7. 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>.
8. 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>.
9. 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>.
10. The Nine Belbin Team Roles. (б. д.). Belbin | High Performing Teams. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
11. 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>
12. Bila O. O. (2011). Organization of joint activities in project teams. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series "Pedagogical Sciences"*, Vol. 199, Part 1, 243–246.



13. Voloboeva, I., Kravchuk, O., & Parschuk, Ye. (2021). A universal model of competencies for remote work. *Economy and society*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>.
14. Dotsenko N. V., Sabadosh L. Yu., Chumachenko I. V. (2015). *Methods of human resource management in the formation of multi-project and program teams: monograph*. Kharkiv: XNUMX named after OHM. Beketova.
15. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Kyrianova, O. V. (2021). *Upravlinnia tsyfrovymy komunikatsiamy 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. 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).
16. Petiukh, V., & Kravchuk, O. (2012). *Upravlinnia komandamy*. KNEU.
17. Rud N., Mokhnar M. (2016). Virtual enterprises: essence and expediency of use in innovative activity. *Economic Forum*, No 4, 197–207. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_30).