

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КРИВА Єва Олександрівна

Формування віртуальних команд в умовах віддаленої роботи. / Formation
of virtual teams under remote work conditions

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41
Є. О. Крива

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ.....	16
2.1. Аналіз організації віддаленої роботи та використання віртуальних команд на підприємстві.....	16
2.2. Оцінка ефективності діяльності віртуальних команд та впливу віддаленої роботи на результати підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД.....	33
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій віддалена робота стала невід'ємною складовою функціонування організацій різних сфер діяльності. Особливої актуальності це питання набуло в умовах пандемії COVID-19 та подальших трансформацій ринку праці, коли підприємства були змушені оперативно адаптуватися до нових форматів організації трудових процесів. У цьому контексті формування віртуальних команд виступає одним із ключових інструментів забезпечення безперервності бізнесу, підвищення гнучкості управління та ефективного використання людського капіталу.

Віртуальні команди, що функціонують на основі дистанційної взаємодії за допомогою цифрових платформ, характеризуються специфічними особливостями організації праці, комунікації та координації діяльності. Вони дозволяють залучати фахівців незалежно від їх географічного розташування, оптимізувати витрати підприємства та підвищувати продуктивність праці. Водночас формування та управління такими командами супроводжується низкою викликів, зокрема проблемами ефективної комунікації, формування довіри, підтримання мотивації персоналу та забезпечення командної згуртованості.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розроблення ефективних підходів до формування віртуальних команд в умовах віддаленої роботи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації, підвищення результативності діяльності персоналу та адаптацію до сучасних умов цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та управління віртуальними командами в умовах віддаленої роботи активно досліджується у сучасній науковій літературі. Зокрема, О. А. Бакаленко розглядає психологічні аспекти управління персоналом, акцентуючи увагу на

ролі комунікації та мотивації, тоді як О. В. Балусєва та Г. В. Снопєнко досліджують трансформацію HR-функцій під впливом цифровізації. Особливості управління персоналом в умовах пандемії висвітлює І. В. Горбачова. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту аналізуються у працях І. О. Варіс, О. І. Кравчук та О. В. Кир'янової, а поведінкові аспекти функціонування віртуальних команд — у дослідженнях О. В. Гуменної та М. А. Синиці. Питання сучасних технологій командоутворення розкривають Н. П. Гуцуляк і А. В. Синиченко, тоді як О. О. Долженков та О. О. Сакалюк досліджують командоутворення як метод управління колективом. Водночас питання формування віртуальних команд у діяльності малих підприємств потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування віртуальних команд в умовах віддаленої роботи, а також обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та особливості віртуальних команд;
- дослідити основні принципи та етапи їх формування;
- проаналізувати переваги та недоліки віддаленої командної роботи;
- визначити фактори, що впливають на ефективність діяльності віртуальних команд;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу їх формування та управління.

Об'єктом дослідження є процес організації командної роботи в умовах віддаленої зайнятості.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти формування віртуальних команд.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, а також методи логічного та структурного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення ефективності управління персоналом в умовах дистанційної роботи та вдосконалення механізмів формування віртуальних команд.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД

У сучасних умовах розвитку організацій та трансформації ринку праці спостерігається суттєве розширення типології команд, що функціонують у бізнес-середовищі. Зокрема, особливого поширення набувають глобальні команди, які працюють у межах міжнародного бізнес-простору. Вони характеризуються географічною розподіленістю та мультикультурністю, що відкриває доступ до широкого спектра талантів і ресурсів, однак водночас може спричиняти труднощі у взаєморозумінні через відмінності у цінностях і світогляді учасників.

Важливе місце серед сучасних організаційних форм займають віртуальні команди, діяльність яких базується на використанні цифрових технологій та інструментів дистанційної комунікації. Такі команди забезпечують гнучкість і економію ресурсів, проте стикаються з проблемами ефективної взаємодії, підтримання мотивації персоналу та контролю результативності праці.

Окрему групу становлять проєктні команди, які створюються для реалізації конкретних завдань і, як правило, мають тимчасовий характер. Їх гнучка структура дозволяє швидко адаптуватися до вимог проєкту, однак короткостроковість діяльності може ускладнювати процес передачі знань та підтримання стабільного рівня мотивації.

У сучасних організаціях також поширюється модель мультикоманд (teams of teams), у межах якої працівники можуть одночасно бути залучені до кількох команд, що підвищує ефективність використання людського потенціалу, але водночас створює труднощі у координації діяльності та розподілі відповідальності.

Зростає роль самокерованих команд, які характеризуються високим рівнем автономії у прийнятті рішень і організації роботи. Вони не потребують постійного контролю з боку керівництва, однак висувають підвищені вимоги до професійного рівня, дисципліни та відповідальності учасників.

Значного поширення набувають також гнучкі команди, що функціонують на основі Agile-підходів, зокрема Scrum або Kanban. Такі команди відзначаються високою адаптивністю, постійною взаємодією зі стейкхолдерами та орієнтацією на швидке досягнення результатів, що потребує чіткого розподілу ролей і налагодженої комунікації.

Окремо варто відзначити зростання популярності жіночих команд, що пов'язано з тенденціями розвитку гендерної рівності та розширення можливостей жінок у професійному середовищі. Такі команди можуть виконувати як професійні, так і освітні чи тімбілдингові функції, сприяючи розвитку лідерських якостей та взаємної підтримки.



Рис. 1.1. Сучасні типи команд в умовах цифрової трансформації [10, с. 171]

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та поширення віддалених форм зайнятості особливого значення набуває поняття віртуальних команд як нової організаційної форми колективної діяльності. Віртуальні команди є результатом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зміни підходів до організації праці, що дозволяє об'єднувати працівників незалежно від їх географічного розташування.

Сутність віртуальної команди полягає у формуванні групи фахівців, які співпрацюють для досягнення спільної мети, взаємодіючи переважно за допомогою цифрових засобів комунікації. На відміну від традиційних команд, члени віртуальної команди не обов'язково перебувають в одному фізичному просторі, а їхня взаємодія здійснюється через онлайн-платформи, такі як корпоративні месенджери, відеоконференції, системи управління проєктами тощо.

Віртуальні команди характеризуються рядом специфічних ознак, які визначають особливості їх функціонування. По-перше, це просторова розподіленість, що передбачає фізичну віддаленість учасників команди. По-друге, залежність від інформаційно-комунікаційних технологій, які виступають основним засобом взаємодії. По-третє, гнучкість організації праці, що дозволяє працівникам самостійно визначати режим роботи та місце виконання завдань. По-четверте, високий рівень автономії та відповідальності, оскільки контроль з боку керівництва часто є опосередкованим. По-п'яте, мультикультурність, яка виникає внаслідок залучення спеціалістів із різних регіонів або країн.

Окремо слід відзначити, що ефективність віртуальних команд значною мірою залежить від рівня комунікації, довіри між учасниками, чіткого розподілу ролей і завдань, а також використання сучасних цифрових інструментів управління.

Класифікація віртуальних команд може здійснюватися за різними критеріями. Зокрема, за тривалістю функціонування виділяють тимчасові (створюються для реалізації конкретного проєкту) та постійні (функціонують на

довгостроковій основі). За ступенем віртуальності розрізняють повністю віртуальні команди, де всі учасники працюють дистанційно, та гібридні, які поєднують офлайн і онлайн взаємодію.

Таблиця 1.1

Ознаки та види віртуальних команд [12, с.47]

Класифікаційна ознака	Характеристика / вид	Суть
За тривалістю функціонування	Тимчасові команди	Створюються для реалізації конкретного проекту
	Постійні команди	Функціонують на довгостроковій основі
За ступенем віртуальності	Повністю віртуальні	Усі учасники працюють дистанційно
	Гібридні	Поєднання дистанційної та офлайн роботи
За функціональним призначенням	Проектні команди	Орієнтовані на виконання конкретних завдань
	Операційні команди	Забезпечують щоденну діяльність підприємства
	Управлінські команди	Виконують функції стратегічного управління
	Крос-функціональні	Об'єднують спеціалістів з різних сфер
За географічним критерієм	Локальні	Учасники знаходяться в межах однієї країни
	Глобальні	Учасники з різних країн і часових поясів

За функціональним призначенням можна виділити такі види віртуальних команд:

- проектні команди, що створюються для реалізації конкретних завдань або проєктів;
- операційні команди, які забезпечують виконання регулярних бізнес-процесів;
- керівні (управлінські) команди, що здійснюють стратегічне управління організацією;
- крос-функціональні команди, до складу яких входять фахівці з різних сфер діяльності.

Крім того, за географічним критерієм віртуальні команди можуть бути локальними (у межах однієї країни) або глобальними, що об'єднують працівників з різних країн і часових зон.

У сучасному цифровому середовищі віддалена робота стала одним із ключових форматів організації праці, що забезпечує гнучкість, мобільність та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Її поширення обумовлене розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізацією бізнесу, а також необхідністю адаптації організацій до кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та сучасних соціально-економічних викликів.

Організація віддаленої роботи має низку специфічних особливостей, які відрізняють її від традиційних форм зайнятості. Передусім, вона базується на використанні цифрових інструментів комунікації та управління, таких як системи відеоконференцій, корпоративні месенджери та платформи управління проєктами, що забезпечує безперервність робочих процесів незалежно від місця перебування працівників.

Важливою особливістю є гнучкість робочого часу та місця виконання завдань. Працівники отримують можливість самостійно організовувати свій робочий графік, що сприяє підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності роботою. Водночас така свобода потребує високого рівня самодисципліни, відповідальності та навичок тайм-менеджменту.

Ще однією характерною рисою є трансформація управлінських підходів. Умови віддаленої роботи вимагають переходу від жорсткого контролю до управління за результатами. Керівники мають більше уваги приділяти постановці чітких цілей, оцінці результатів діяльності та підтримці ефективної комунікації в команді.

Суттєвим аспектом є також зміна характеру комунікації. Вона стає переважно опосередкованою, що може ускладнювати процеси взаєморозуміння, формування довіри та командної згуртованості. У зв'язку з цим особливого

значення набуває розвиток цифрової культури спілкування, регулярність контактів та використання різноманітних каналів комунікації.

Окремо слід відзначити зростання значення кібербезпеки та захисту інформації, оскільки віддалений доступ до корпоративних ресурсів підвищує ризики витоку даних. Організації змушені впроваджувати сучасні системи захисту інформації, політики безпеки та навчати персонал правилам роботи з конфіденційними даними.

Таблиця 1.2

Особливості організації віддаленої роботи в сучасних умовах [5, с. 16]

Аспект організації	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Технологічний	Використання цифрових платформ (Zoom, Teams, CRM, ERP-системи)	Забезпечує безперервність роботи та ефективну комунікацію
Організаційний	Гнучкий графік роботи та відсутність прив'язки до офісу	Підвищує продуктивність праці та оптимізує витрати
Управлінський	Перехід до управління за результатами (KPI, дедлайни)	Сприяє підвищенню відповідальності та ефективності персоналу
Комунікаційний	Онлайн-взаємодія через месенджери та відеозв'язок	Може ускладнювати взаєморозуміння, потребує розвитку цифрової культури
Психологічний	Відсутність живого спілкування, ризик ізоляції	Впливає на мотивацію, потребує підтримки командного духу
Безпековий	Необхідність захисту даних і кібербезпеки	Зменшує ризики витоку інформації, потребує додаткових ресурсів
Соціальний	Баланс між роботою та особистим життям	Підвищує задоволеність працівників, але потребує самодисципліни
Економічний	Зниження витрат на офіс, транспорт, утримання приміщень	Оптимізує витрати підприємства

Крім того, віддалена робота впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. З одного боку, вона знижує рівень стресу, пов'язаного з поїздками на роботу, а з іншого — може призводити до відчуття ізоляції, зниження рівня командної взаємодії та професійного вигорання. Тому важливим є впровадження

заходів підтримки працівників, розвитку корпоративної культури та командної взаємодії.

Таким чином, організація віддаленої роботи в сучасних умовах є складним багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до управління персоналом, використання сучасних технологій та врахування соціально-психологічних аспектів діяльності працівників. Ефективне поєднання цих елементів дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Формування віртуальних команд у сучасних умовах є складним і багатовимірним процесом, що поєднує управлінські, організаційні та соціально-психологічні аспекти. На відміну від традиційних форм командної взаємодії, віртуальні команди функціонують у середовищі, де фізична відстань між учасниками компенсується використанням цифрових технологій, що істотно змінює підходи до їх створення та розвитку.

Передусім, ефективне формування віртуальної команди неможливе без чіткого усвідомлення її цільового призначення. Саме визначення мети виступає відправною точкою, яка задає логіку підбору учасників, характер їх взаємодії та критерії оцінки результатів діяльності. У цьому контексті важливим є принцип цілеспрямованості, що передбачає не лише формальне окреслення завдань, а й їх глибоку деталізацію з урахуванням умов дистанційної роботи.

Не менш важливим є принцип професійної відповідності, який передбачає формування команди з урахуванням компетентнісного підходу. Учасники віртуальної команди повинні не тільки володіти необхідними професійними знаннями та навичками, а й бути здатними ефективно працювати в цифровому середовищі, демонструвати високий рівень самоорганізації, відповідальності та адаптивності до змін.

Водночас, ключовим фактором успішного функціонування таких команд є технологічна база. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів виступає не просто допоміжним елементом, а основою взаємодії

між учасниками. Саме тому принцип технологічної забезпеченості передбачає підбір і впровадження таких цифрових рішень, які забезпечують безперервність комунікації, координацію дій та контроль виконання завдань.

Таблиця 1.3

Принципи формування віртуальних команд [7, с. 41]

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Чітке визначення мети діяльності, завдань та очікуваних результатів
Професійна відповідність	Формування команди на основі компетенцій, досвіду та цифрових навичок
Технологічна забезпеченість	Використання сучасних ІКТ для організації ефективної взаємодії
Комунікаційна відкритість	Забезпечення прозорості та регулярної комунікації між учасниками
Довіра та відповідальність	Орієнтація на самоконтроль, взаємну довіру та відповідальність
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Чіткий розподіл ролей	Визначення функцій і зон відповідальності кожного учасника

Особливого значення в умовах віддаленої роботи набуває комунікаційний аспект. Відсутність безпосереднього контакту між учасниками ускладнює процес формування довіри та взаєморозуміння, що актуалізує принцип комунікаційної відкритості. Його реалізація передбачає створення прозорого інформаційного середовища, у якому кожен учасник має доступ до необхідної інформації, чітко розуміє свої завдання та може оперативно взаємодіяти з іншими членами команди.

У цьому контексті тісно пов'язаний принцип довіри, який виступає фундаментом ефективної взаємодії у віртуальному середовищі. Оскільки прямий контроль діяльності працівників є обмеженим, управління базується на результатах та відповідальності кожного члена команди. Формування довіри сприяє підвищенню мотивації, зниженню рівня конфліктності та покращенню загальної результативності роботи.

Поряд із цим, важливим є принцип гнучкості, що відображає здатність команди швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, нових завдань

та умов діяльності. Віртуальні команди функціонують у динамічному середовищі, тому їх ефективність значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на виклики та трансформувати внутрішні процеси.

Таблиця 1.4

Етапи формування віртуальних команд [4, с. 16]

Етап	Зміст етапу
Визначення цілей і завдань	Формування мети діяльності команди та ключових показників ефективності
Підбір учасників	Відбір працівників відповідно до їх професійних і цифрових компетенцій
Розподіл ролей	Закріплення функцій, завдань та відповідальності між учасниками
Вибір інструментів	Впровадження цифрових платформ для комунікації та управління
Налагодження комунікації	Встановлення правил взаємодії, форматів звітності та контактів
Формування командної культури	Розвиток довіри, мотивації та позитивного психологічного клімату
Оцінка ефективності	Аналіз результатів діяльності та вдосконалення процесів управління

Процес формування віртуальної команди відбувається поетапно і має логічну послідовність. Початковим етапом є визначення цілей і завдань, що задає загальний напрям діяльності команди. Наступним кроком є підбір учасників, який здійснюється з урахуванням професійних компетенцій, досвіду та здатності працювати в умовах віддаленої взаємодії.

Подальший етап передбачає розподіл ролей і відповідальності між членами команди. Чітке визначення функцій кожного учасника дозволяє уникнути дублювання завдань, підвищити ефективність взаємодії та забезпечити контроль за результатами роботи. Важливою складовою цього етапу є також встановлення правил взаємодії та визначення механізмів координації діяльності.

Наступним кроком є вибір та впровадження цифрових інструментів, що забезпечують комунікацію, управління завданнями та контроль виконання роботи. Саме на цьому етапі формується технологічна основа функціонування команди.

Завершальні етапи формування пов'язані з налагодженням ефективної комунікації та формуванням командної культури. Важливо забезпечити регулярну взаємодію між учасниками, підтримувати позитивний психологічний клімат та сприяти розвитку довіри. Заключним етапом є оцінка ефективності діяльності команди, що дозволяє виявити слабкі місця, скоригувати процеси управління та підвищити загальну результативність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

2.1. Аналіз організації віддаленої роботи та використання віртуальних команд на підприємстві

Приватне підприємство «Моноліт» є діючим суб'єктом господарювання, зареєстрованим 14 серпня 1998 року та функціонує на території України, зокрема у місті Тернопіль. Підприємство має організаційно-правову форму приватного підприємства, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень та гнучкість у веденні господарської діяльності.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання (КВЕД 10.71). Окрім цього, підприємство здійснює додаткові види діяльності, серед яких виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, а також надання в оренду нерухомого майна. Така диверсифікація діяльності свідчить про комплексний характер функціонування підприємства та його орієнтацію на розширення ринку збуту [19].

Організаційна структура приватного підприємства «Моноліт» відповідає масштабу діяльності малого підприємства. Вона побудована за лінійним принципом управління, що забезпечує чіткість підпорядкування, оперативність прийняття рішень та ефективну координацію роботи персоналу. Ключову роль у системі управління відіграє директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку, приймає управлінські рішення та контролює діяльність усіх працівників. Його функції охоплюють як організаційні, так і управлінські аспекти функціонування підприємства.

Фінансово-економічну діяльність забезпечує бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та контроль

витрат і доходів підприємства, що дозволяє забезпечити прозорість фінансових процесів і ефективно управління ресурсами.

Важливе місце в структурі займає технолог або завідувач виробництва, який організовує виробничий процес, контролює дотримання технологій виготовлення продукції та забезпечує її якість. Безпосереднє виготовлення продукції здійснюють пекарі, які виконують основні виробничі операції та формують кінцевий результат діяльності підприємства.

Забезпечення підприємства сировиною та матеріалами покладено на працівника складу або постачання, який відповідає за закупівлю, облік і зберігання ресурсів. Реалізацію готової продукції здійснюють продавці або менеджер збуту, які працюють із клієнтами, формують попит і забезпечують надходження доходів підприємства. Важливу роль у логістичному процесі відіграє водій-експедитор, який забезпечує своєчасну доставку продукції до споживачів.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ПП «Моноліт» [19]

Посада / підрозділ	Основні функції
Директор	Загальне керівництво, прийняття управлінських рішень
Бухгалтер	Ведення обліку, фінансова звітність, контроль витрат
Технолог / завідувач виробництва	Організація виробництва, контроль якості продукції
Пекарі	Безпосереднє виготовлення продукції
Працівник складу / постачання	Закупівля сировини, облік матеріалів
Продавці / менеджер збуту	Реалізація продукції, робота з клієнтами
Водій-експедитор	Доставка продукції

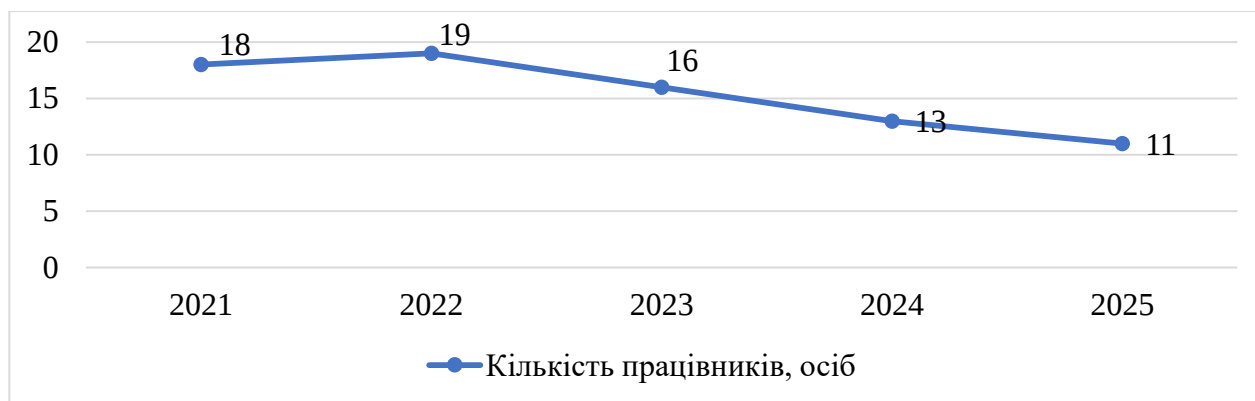


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПП «Моноліт» за 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [19].

Аналіз динаміки чисельності працівників ПП «Моноліт» упродовж 2021–2025 років свідчить про поступове скорочення персоналу підприємства. Зокрема, у 2021 році кількість працівників становила 18 осіб, а вже у 2022 році спостерігалось незначне зростання до 19 осіб, що може бути пов'язано з розширенням діяльності або збільшенням обсягів виробництва.

Починаючи з 2023 року, простежується тенденція до зменшення чисельності персоналу: до 16 осіб у 2023 році, 13 осіб у 2024 році та 11 осіб у 2025 році. Така динаміка може свідчити про оптимізацію кадрового складу, впровадження більш ефективних методів організації праці або автоматизацію окремих виробничих процесів.

Загалом, скорочення чисельності персоналу на підприємстві відбувається поступово та має системний характер. Це може бути результатом адаптації підприємства до сучасних економічних умов, підвищення продуктивності праці або змін у структурі управління. Водночас така тенденція потребує ефективного управління персоналом, зокрема впровадження нових підходів до організації роботи, включаючи формування віртуальних команд та використання цифрових інструментів взаємодії.

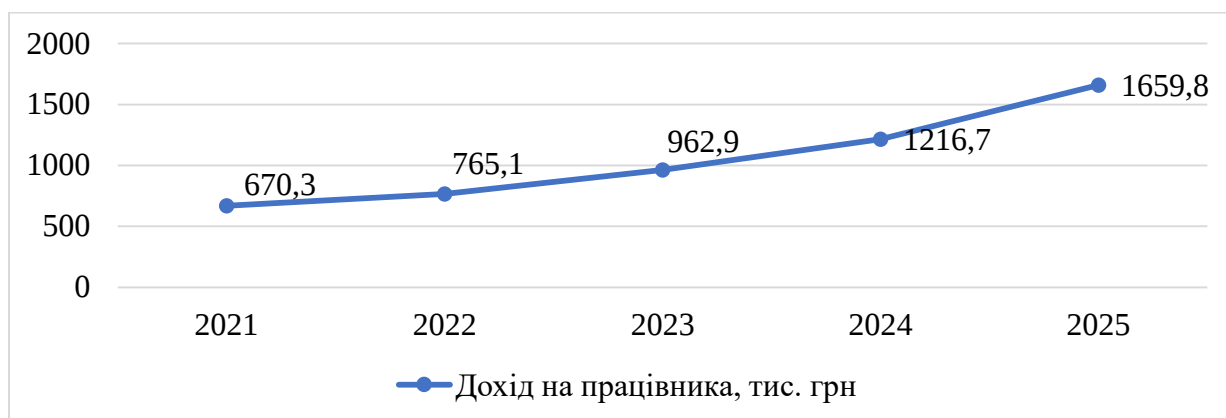


Рис. 2.1. Динаміка доходу на одного працівника ПП «Моноліт» за 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [19].

Аналіз динаміки доходу на одного працівника ПП «Моноліт» упродовж 2021–2025 років свідчить про стійку тенденцію до зростання цього показника. Зокрема, у 2021 році дохід на одного працівника становив 670,3 тис. грн, а вже у 2022 році відбулося його підвищення до 765,1 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів.

У наступні роки спостерігається подальше зростання показника: до 962,9 тис. грн у 2023 році та 1216,7 тис. грн у 2024 році. Найвищого значення дохід на одного працівника досяг у 2025 році — 1659,8 тис. грн, що майже в 2,5 раза перевищує рівень 2021 року. Така динаміка може бути зумовлена підвищенням продуктивності праці, оптимізацією чисельності персоналу, а також зростанням обсягів реалізації продукції.

Загалом, позитивна тенденція зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та раціональне використання трудових ресурсів. Це також може бути результатом впровадження сучасних управлінських підходів, автоматизації процесів та вдосконалення організації праці, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ПП «Моноліт» за 2020–2025 рр., тис. грн*

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	8032,7	12065,7	14536,9	15407,7	15818,1	18257,7
Чистий прибуток, тис. грн	66,7	111,6	153,5	280,6	302,5	351,5
Рентабельність, %	0,83	0,92	1,06	1,82	1,91	1,93
Активи, тис. грн	16257,2	17209,8	18006,9	20763,7	20733,1	25857,1
Зобов'язання, тис. грн	—	891,6	574,7	1939,2	2308,5	2383,5

* Складено автором за даними [19].

Аналіз основних фінансових показників ПП «Моноліт» за 2020–2025 роки свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове зміцнення його фінансового стану. Зокрема, обсяг доходу підприємства демонструє стійке зростання: з 8032,7 тис. грн у 2020 році до 18257,7 тис. грн у 2025 році. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2021–2022 роках, що може бути пов'язано з розширенням обсягів виробництва та збуту продукції. У подальші роки темпи зростання залишаються стабільними, що свідчить про закріплення позицій підприємства на ринку.

Позитивна тенденція характерна також для показника чистого прибутку, який зріс із 66,7 тис. грн у 2020 році до 351,5 тис. грн у 2025 році. Особливо суттєве зростання відбулося у 2023 році, що може бути результатом підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізації витрат або вдосконалення організації виробничих процесів. Відповідно зростає і рівень рентабельності підприємства — з 0,83% у 2020 році до 1,93% у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз активів підприємства показує їх поступове зростання, що відображає розширення ресурсної бази та підвищення економічного потенціалу підприємства. Водночас динаміка зобов'язань є нерівномірною: після зниження

у 2022 році спостерігається їх зростання у наступні роки. Однак загальний рівень зобов'язань залишається контрольованим, що не створює критичних ризиків для фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про стабільний розвиток ПП «Моноліт», зростання обсягів діяльності, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Отримані дані підтверджують наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства, а також створюють передумови для впровадження сучасних підходів до управління, зокрема оптимізації організаційних процесів і використання новітніх форм організації праці.

У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації організаційних процесів особливого значення набуває впровадження віддалених форм зайнятості та використання віртуальних команд. Для малих підприємств, зокрема таких як ПП «Моноліт», ці процеси мають свою специфіку, обумовлену масштабами діяльності, галузевими особливостями та обмеженими ресурсами.

Аналіз організаційної структури підприємства свідчить, що вона є компактною та відповідає вимогам малого бізнесу. Основні функції розподілені між директором, бухгалтером, технологом, виробничим персоналом, працівниками збуту та логістики. Така структура забезпечує чіткість управління та оперативність прийняття рішень, однак водночас обмежує можливості для формування повноцінних віртуальних команд у класичному розумінні.

Разом з тим, на підприємстві спостерігаються окремі елементи використання віртуальних команд, які проявляються у формі дистанційної взаємодії між працівниками. Зокрема, управлінські рішення можуть передаватися через мобільний зв'язок, месенджери або електронну пошту, що дозволяє оперативно координувати діяльність навіть за відсутності фізичної присутності керівника. Аналогічно, комунікація між бухгалтерією та керівництвом може здійснюватися дистанційно, що підвищує гнучкість організації роботи.

Важливим аспектом є використання цифрових інструментів у діяльності підприємства. Навіть за відсутності складних інформаційних систем, базові засоби комунікації, такі як мобільні додатки, електронна пошта та прості облікові програми, забезпечують обмін інформацією та координацію дій між працівниками. Це створює передумови для поступового переходу до більш розвинених форм віртуальної взаємодії.

Окремої уваги заслуговує аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства. Як показують дані, протягом останніх років спостерігається тенденція до скорочення кількості працівників. Це може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці або часткової автоматизації діяльності. У таких умовах особливого значення набуває ефективна організація взаємодії між працівниками, що частково компенсується використанням елементів дистанційної комунікації.

Зменшення чисельності персоналу супроводжується одночасним зростанням показників ефективності, зокрема доходу на одного працівника. Це свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці. У цьому контексті впровадження елементів віртуальних команд може розглядатися як один із факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Разом з тим, використання віддаленої роботи та віртуальних команд на підприємстві має як переваги, так і обмеження. До основних переваг можна віднести підвищення гнучкості управління, можливість оперативного прийняття рішень, зниження витрат часу на комунікацію та розширення можливостей координації діяльності. Водночас існують і певні труднощі, зокрема обмеженість використання дистанційної роботи у виробничих процесах, залежність від технічних засобів та необхідність забезпечення ефективної комунікації між працівниками.

Крім того, для малого підприємства важливим є рівень цифрової компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на ефективність використання віртуальних інструментів. Недостатній рівень цифрових навичок може ускладнювати процес впровадження сучасних форм організації праці та знижувати ефективність взаємодії.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що на ПП «Моноліт» використання віддаленої роботи та віртуальних команд носить частковий характер і обмежується переважно управлінськими та допоміжними процесами. Незважаючи на це, навіть такі елементи дистанційної взаємодії сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та адаптації до сучасних умов функціонування. Подальший розвиток у цьому напрямі пов'язаний із впровадженням більш сучасних цифрових інструментів та вдосконаленням організації управління персоналом.

Таблиця 2.2

**Використання елементів віддаленої роботи та віртуальних команд на ПП
«Моноліт»***

Напрямок використання	Форма реалізації на підприємстві
Управління підприємством	Дистанційне прийняття рішень через телефон, месенджери
Фінансовий облік	Використання облікових програм, можливість віддаленої роботи бухгалтера
Комунікація між працівниками	Телефонний зв'язок, месенджери
Виробничий процес	Виключно офлайн
Збут і робота з клієнтами	Частково дистанційно (замовлення, комунікація)
Логістика	Офлайн (доставка продукції)
Використання цифрових технологій	Базові інструменти
Формування віртуальних команд	Часткове (управління + облік)

* Складено автором за даними [19].

Аналіз використання елементів віддаленої роботи та віртуальних команд на ПП «Моноліт» свідчить про часткову інтеграцію цифрових інструментів у діяльність підприємства, що обумовлено як специфікою виробництва, так і

масштабами бізнесу. Зокрема, у сфері управління підприємством активно застосовуються засоби дистанційної комунікації, такі як мобільний зв'язок і месенджери, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та координувати діяльність працівників без необхідності постійної фізичної присутності.

Фінансово-облікова діяльність підприємства характеризується більш високим рівнем використання елементів віддаленої роботи. Застосування облікових програм і можливість дистанційної роботи бухгалтера сприяють підвищенню ефективності фінансового управління та оптимізації робочих процесів. Водночас комунікація між працівниками підприємства здійснюється переважно за допомогою телефонного зв'язку та месенджерів, що забезпечує швидкий обмін інформацією, однак не передбачає використання більш складних систем командної взаємодії.

Виробничий процес на підприємстві залишається повністю офлайн, що є об'єктивною особливістю діяльності у сфері виготовлення хлібобулочних виробів. Це суттєво обмежує можливості впровадження віддаленої роботи та формування повноцінних віртуальних команд у виробничому сегменті. Аналогічна ситуація спостерігається у сфері логістики, де доставка продукції потребує фізичної присутності працівників.

Разом з тим, у сфері збуту та роботи з клієнтами спостерігається часткове використання дистанційних форм взаємодії, зокрема приймання замовлень та комунікація з клієнтами можуть здійснюватися онлайн. Це сприяє розширенню ринку збуту та підвищенню зручності обслуговування споживачів.

2.2. Оцінка ефективності діяльності віртуальних команд та впливу віддаленої роботи на результати підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки суттєво зростає роль нових форм організації праці, зокрема віддаленої роботи та функціонування віртуальних команд. Їх впровадження зумовлене необхідністю підвищення гнучкості підприємств, оптимізації витрат та забезпечення безперервності бізнес-процесів. На досліджуваному підприємстві використання таких підходів має частковий характер, однак уже дозволяє оцінити їхній вплив на ефективність діяльності.

Передусім ефективність віртуальних команд проявляється у зміні характеру управлінських процесів. Використання дистанційних засобів комунікації, таких як телефонний зв'язок та месенджери, сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень. Керівництво підприємства отримує можливість швидко координувати дії працівників, реагувати на поточні виробничі ситуації та здійснювати контроль без необхідності постійної фізичної присутності, що забезпечує більшу мобільність управління та скорочення часу на узгодження рішень.

Важливим аспектом є також трансформація комунікаційних процесів між працівниками. В умовах часткового переходу до дистанційної взаємодії комунікація стає більш швидкою та доступною, що позитивно впливає на виконання поточних завдань. Працівники мають змогу оперативно обмінюватися інформацією, уточнювати деталі та координувати свої дії. Однак така форма взаємодії має і певні обмеження. Зокрема, відсутність спеціалізованих цифрових платформ для управління командною роботою знижує рівень структурованості комунікацій, що може призводити до втрати частини інформації, непорозумінь або дублювання функцій.

Ефективність віртуальних команд також залежить від рівня організації процесів та чіткості розподілу обов'язків. На досліджуваному підприємстві ці аспекти не завжди формалізовані, що ускладнює контроль виконання завдань. У результаті можуть виникати затримки у виконанні робіт, недостатня узгодженість дій працівників та зниження загальної продуктивності, що свідчить про необхідність впровадження більш системного підходу до організації віртуальної роботи.

Окрему увагу слід приділити впливу віддаленої роботи на результати діяльності підприємства. З одного боку, використання дистанційних форм праці сприяє оптимізації робочого часу та зниженню витрат, пов'язаних із організацією робочих місць. Можливість віддаленої роботи бухгалтера забезпечує безперервність фінансового обліку, підвищує точність розрахунків і дозволяє більш ефективно використовувати трудові ресурси. Крім того, дистанційна комунікація з клієнтами у сфері збуту підвищує швидкість обслуговування та розширює можливості взаємодії.

З іншого боку, специфіка діяльності підприємства передбачає, що ключові виробничі процеси та логістика залишаються виключно офлайн, що суттєво обмежує можливості повноцінного впровадження віддаленої роботи та формування повноцінних віртуальних команд. У таких умовах дистанційні технології виконують допоміжну функцію і не можуть повністю замінити традиційні форми організації праці.

Загалом можна стверджувати, що впровадження елементів віддаленої роботи має позитивний вплив на діяльність підприємства, зокрема сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню комунікацій та оптимізації використання ресурсів. Водночас обмежений рівень цифровізації та відсутність комплексного підходу до організації віртуальних команд стримують повну реалізацію їхнього потенціалу.

Оцінка ефективності діяльності віртуальних команд та впливу віддаленої роботи на результати функціонування підприємства є важливим етапом аналізу, що дозволяє визначити доцільність використання сучасних форм організації праці в умовах цифровізації економіки. Для ПП «Моноліт», яке здійснює діяльність у виробничій сфері, дана оцінка має специфічний характер, оскільки більшість виробничих процесів не може бути переведена у дистанційний формат. Водночас окремі управлінські та допоміжні функції вже реалізуються з використанням елементів віртуальної взаємодії. Аналіз динаміки чисельності працівників підприємства свідчить про її поступове скорочення протягом 2021–2025 років. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією кадрового складу, підвищенням ефективності організації праці, а також впровадженням більш раціональних підходів до управління персоналом. Зменшення кількості працівників, за умови збереження або зростання обсягів діяльності, свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Це підтверджується аналізом показника доходу на одного працівника, який має стійку тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду цей показник збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності персоналу. Така динаміка може бути результатом не лише оптимізації чисельності працівників, а й впровадження елементів віддаленої роботи, які дозволяють більш ефективно координувати діяльність та зменшувати непродуктивні витрати часу.

Додатковим підтвердженням позитивного впливу сучасних форм організації праці є зростання основних фінансових показників підприємства. Зокрема, спостерігається стабільне збільшення доходу, чистого прибутку та рівня рентабельності. Це свідчить про підвищення загальної ефективності господарської діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом оцінки ефективності є також якісні характеристики діяльності віртуальних команд. Незважаючи на те, що їх використання на ПП «Моноліт» має частковий характер, вони сприяють покращенню комунікації між працівниками, підвищенню швидкості прийняття рішень та гнучкості управління. Зокрема, дистанційна взаємодія між керівництвом і працівниками дозволяє оперативно реагувати на виробничі потреби та координувати роботу без затримок.

Таблиця 2.3

Вплив використання віртуальних команд та віддаленої роботи на ефективність діяльності ПП «Моноліт»*

Показник / фактор	Характер змін на підприємстві	Вплив на ефективність діяльності
Чисельність персоналу	Скорочення кількості працівників	Оптимізація витрат на оплату праці
Дохід на 1 працівника	Суттєве зростання	Підвищення продуктивності праці
Загальний дохід	Стабільне зростання	Розширення обсягів діяльності
Чистий прибуток	Поступове збільшення	Зростання фінансових результатів
Рентабельність	Зростання показника	Підвищення ефективності використання ресурсів
Комунікація	Використання цифрових засобів	Прискорення обміну інформацією
Управління	Частково дистанційне	Підвищення гнучкості прийняття рішень
Використання віртуальних команд	Часткове впровадження	Позитивний, але обмежений вплив
Виробничий процес	Незмінний (офлайн)	Обмежує розвиток віддаленої роботи
Цифровізація	Базовий рівень	Потребує подальшого розвитку

* Складено автором за даними [19].

Разом з тим, ефективність використання віртуальних команд обмежується рядом факторів. Основним з них є виробнича специфіка діяльності підприємства, яка потребує фізичної присутності працівників. Крім того, обмежений рівень використання сучасних цифрових технологій та недостатній розвиток цифрових

компетентностей персоналу стримують можливості повноцінного впровадження віртуальних форм організації праці.

Водночас слід зазначити, що навіть часткове впровадження елементів віддаленої роботи має позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Воно дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити витрати часу на комунікацію, підвищити мобільність персоналу та покращити координацію діяльності. У сукупності це сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу віддаленої роботи та віртуальних команд на ефективність діяльності ПП «Моноліт»*

Фактор	Характер впливу	Сила впливу	Коментар
Скорочення чисельності персоналу	+	Високий	Зменшення витрат на оплату праці
Дохід на 1 працівника	+	Високий	Значне підвищення продуктивності
Загальний дохід підприємства	+	Середній	Стабільне зростання обсягів діяльності
Чистий прибуток	+	Середній	Покращення фінансових результатів
Рентабельність	+	Середній	Ефективніше використання ресурсів
Комунікація (месенджери, телефон)	+	Середній	Швидкість обміну інформацією зростає
Дистанційне управління	+	Середній	Підвищення гнучкості управління
Використання віртуальних команд	+	Низький–середній	Обмежене впровадження
Виробничий процес	–	Високий	Неможливість дистанційної роботи
Рівень цифровізації	–	Середній	Недостатнє використання сучасних технологій

* Складено автором за даними [19].

Оцінка впливу віддаленої роботи та використання елементів віртуальних команд на ефективність діяльності ПП «Моноліт» свідчить про переважно

позитивний характер змін, які відбуваються в організації праці підприємства. Зокрема, найбільш вагомий позитивний ефект пов'язаний зі скороченням чисельності персоналу, що дозволило зменшити витрати на оплату праці та підвищити економічну результативність діяльності. Одночасно спостерігається суттєве зростання доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Позитивна динаміка простежується також у показниках загального доходу, чистого прибутку та рентабельності підприємства. Хоча вплив цих факторів можна оцінити як середній, їх сукупна дія свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства. Важливу роль у цьому відіграє використання цифрових засобів комунікації та елементів дистанційного управління, що сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і покращенню координації роботи персоналу.

Водночас слід відзначити, що рівень використання віртуальних команд на підприємстві залишається обмеженим, що зумовлює відносно невисокий рівень їх впливу на загальну ефективність діяльності. Основним стримуючим фактором є виробнича специфіка підприємства, оскільки процес виготовлення хлібобулочних виробів потребує безпосередньої участі працівників і не може бути переведений у дистанційний формат. Це формує значний негативний вплив на можливості повноцінного впровадження віддаленої роботи.

Крім того, певні обмеження пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації підприємства, що стримує розвиток сучасних форм організації праці. Використання лише базових цифрових інструментів не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал віртуальних команд. Таким чином, незважаючи на наявні обмеження, впровадження елементів віддаленої роботи та віртуальних команд вже має позитивний вплив на діяльність підприємства, а подальший розвиток у цьому напрямі може стати важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності.

Проведена оцінка впливу віддаленої роботи та використання елементів віртуальних команд на діяльність ПП «Моноліт» показує, що загалом цей вплив є позитивним, однак нерівномірним за окремими напрямками. Найбільший ефект спостерігається у сфері використання трудових ресурсів: скорочення чисельності працівників супроводжується суттєвим зростанням доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності організації роботи. Також позитивні зміни відображаються у зростанні доходу, чистого прибутку та рентабельності підприємства, що вказує на загальне покращення фінансових результатів.

Водночас вплив віртуальних команд і віддаленої роботи обмежується специфікою діяльності підприємства. Виробничий процес залишається повністю офлайн, що не дозволяє широко впроваджувати дистанційні форми праці. Крім того, використання цифрових інструментів має базовий характер, що стримує розвиток віртуальної взаємодії. Таким чином, хоча окремі елементи віддаленої роботи вже позитивно впливають на ефективність діяльності ПП «Моноліт», їх потенціал використовується не повною мірою і потребує подальшого розвитку.

На ПП «Моноліт» віртуальна команда не функціонує як окремий формалізований структурний підрозділ, однак у діяльності підприємства простежуються елементи часткової віртуальної команди. Її основу становлять працівники, які можуть взаємодіяти дистанційно без постійної особистої присутності на робочому місці, а саме директор, бухгалтер, а також частково працівники, відповідальні за збут і комунікацію із клієнтами. Саме між цими працівниками відбувається обмін інформацією через телефонний зв'язок, месенджери та, за потреби, електронну пошту, що дозволяє оперативно узгоджувати робочі питання, передавати завдання, контролювати оплату, постачання, замовлення та збут продукції.

Передача інформації в межах частково віртуальної команди на ПП «Моноліт» здійснюється переважно за допомогою простих цифрових каналів зв'язку, зокрема телефонних дзвінків, месенджерів (Viber, Telegram) та, в

окремих випадках, електронної пошти. Основними учасниками цієї взаємодії є директор, бухгалтер та працівники, відповідальні за збут продукції. Через ці канали передаються управлінські рішення, узгоджуються замовлення, контролюються фінансові операції, а також вирішуються поточні організаційні питання. Такий формат комунікації забезпечує оперативність обміну інформацією та дозволяє швидко реагувати на зміни в діяльності підприємства.

Водночас існує низка проблем і обмежень, пов'язаних із використанням таких неформалізованих віртуальних комунікацій. По-перше, відсутність єдиної цифрової системи управління призводить до фрагментарності інформації та ускладнює її систематизацію. По-друге, передача даних через месенджери може спричиняти втрату важливої інформації або її дублювання. По-третє, відсутність чітко визначених правил дистанційної взаємодії може викликати затримки у виконанні завдань або непорозуміння між працівниками. Крім того, значною мірою ефективність такої взаємодії залежить від особистої відповідальності працівників та їх цифрових навичок.

Також важливим обмеженням є виробнича специфіка підприємства, яка не дозволяє інтегрувати всі процеси у віртуальний формат. Значна частина інформації передається безпосередньо в процесі роботи на виробництві, що знижує роль віртуальних каналів комунікації. Таким чином, на ПП «Моноліт» дистанційна взаємодія носить допоміжний характер і використовується переважно для координації управлінських та фінансових процесів, але потребує подальшого вдосконалення та систематизації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, глобалізації бізнес-процесів та поширення віддалених форм зайнятості питання формування ефективних віртуальних команд набуває особливої актуальності. Віртуальні команди стають важливим інструментом підвищення гнучкості організацій, забезпечення безперервності діяльності та оптимізації використання ресурсів. Водночас їх ефективне функціонування потребує системного підходу до організації, координації та управління, що зумовлює необхідність розробки шляхів їх удосконалення.

Одним із ключових напрямів вдосконалення формування віртуальних команд є впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації та управління. Використання спеціалізованих платформ, таких як системи управління проєктами, корпоративні месенджери, хмарні сервіси для спільної роботи, дозволяє підвищити рівень координації діяльності учасників команди, забезпечити прозорість виконання завдань та зменшити ризики втрати інформації. На відміну від неформальних каналів зв'язку, такі інструменти забезпечують систематизацію інформації, можливість її збереження та швидкого доступу, що є важливим фактором ефективності.

Другим важливим напрямом є формалізація процесів взаємодії у віртуальних командах. Йдеться про чітке визначення ролей, обов'язків і відповідальності кожного учасника, встановлення правил комунікації, регламентів виконання завдань та контролю результатів. Відсутність таких елементів часто призводить до неузгодженості дій, затримок у виконанні робіт і зниження загальної ефективності команди. Натомість чітка організація процесів сприяє підвищенню дисципліни, покращенню взаємодії та досягненню поставлених цілей.

Важливим аспектом є також розвиток цифрових компетентностей персоналу. Ефективне функціонування віртуальних команд неможливе без належного рівня володіння інформаційно-комунікаційними технологіями. Працівники повинні не лише вміти користуватися базовими цифровими інструментами, але й розуміти принципи дистанційної взаємодії, організації робочого часу та самоконтролю. Тому одним із напрямів удосконалення є проведення навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу.

Ще одним важливим напрямом є впровадження сучасних підходів до управління віртуальними командами. Зокрема, використання принципів гнучкого управління (Agile, Scrum) дозволяє підвищити адаптивність команд, забезпечити швидке реагування на зміни та покращити взаємодію між учасниками. Такий підхід передбачає регулярний зворотний зв'язок, поділ роботи на короткі етапи та постійне вдосконалення процесів.

Не менш важливим є створення ефективної системи мотивації учасників віртуальних команд. В умовах віддаленої роботи працівники часто відчують зниження рівня залученості, що може негативно впливати на результати діяльності. Тому доцільним є впровадження як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, зокрема гнучкого графіку роботи, визнання досягнень, можливостей професійного розвитку та участі у прийнятті рішень.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню ефективної комунікації у віртуальних командах. Регулярні онлайн-зустрічі, чітке формулювання завдань, використання єдиних каналів зв'язку та забезпечення зворотного зв'язку сприяють підвищенню рівня взаєморозуміння між учасниками та зниженню ризику виникнення конфліктів.

Аналіз практики функціонування віртуальних команд дозволяє сформулювати низку рекомендацій щодо їх ефективного створення та управління:

1. Організація комунікації. Доцільно застосовувати сучасні цифрові інструменти взаємодії, зокрема Slack, Microsoft Teams або Zoom,

забезпечуючи при цьому стабільний зв'язок для якісної аудіо- та відеокommунікації.

2. Планування часу. Важливим є чітке визначення термінів виконання завдань і встановлення дедлайнів, що сприяє дотриманню робочої дисципліни та підвищенню продуктивності.
3. Фіксація інформації. Необхідно забезпечити системне збереження всієї робочої комунікації та інформації, що дозволяє відстежувати хід виконання завдань і уникати непорозумінь.
4. Обмін документами. Рекомендується використовувати хмарні сервіси, такі як Google Drive, Dropbox або Microsoft OneDrive, для зручного доступу до матеріалів і спільної роботи з ними.
5. Зворотний зв'язок. Регулярне надання оцінки результатів роботи працівників сприяє підвищенню якості виконання завдань і своєчасному коригуванню дій.
6. Розвиток креативності. Варто створювати умови для генерування ідей, використовуючи цифрові інструменти, зокрема онлайн-дошки та спільні документи для колективної роботи.
7. Організація роботи команди. Доцільно проводити регулярні онлайн-зустрічі, а також чітко визначати ролі та обов'язки кожного учасника команди.
8. Формування командної культури. Важливо підтримувати атмосферу співпраці та взаємодопомоги, використовуючи різні онлайн-активності для зміцнення командного духу.
9. Навчання та розвиток. Необхідно забезпечити можливості професійного зростання працівників навіть у дистанційному форматі.
10. Піклування про персонал. Важливо враховувати фізичний і психологічний стан працівників, а також особливості їхнього культурного та географічного середовища.

Враховуючи загальні підходи до вдосконалення формування віртуальних команд, доцільно розглянути можливості їх застосування на ПП «Моноліт». Як показав проведений аналіз, на підприємстві вже існують окремі елементи віртуальної взаємодії, зокрема у сфері управління, обліку та збуту. Однак ці процеси мають несистемний характер і потребують подальшого розвитку та вдосконалення.

Таблиця 3.1

**Проблеми формування віртуальних команд та шляхи їх вирішення на ПП
«Моноліт»***

Проблема	Причина виникнення	Запропоноване рішення
Відсутність системності комунікації	Використання різних каналів зв'язку	Впровадження єдиної платформи
Втрата інформації	Неформальні месенджери	Фіксація завдань у цифрових системах
Нечіткий розподіл обов'язків	Відсутність регламентів	Формалізація ролей
Слабкий контроль	Відсутність інструментів моніторингу	Використання систем управління завданнями
Низький рівень цифровізації	Використання базових інструментів	Впровадження сучасних ІТ-рішень
Обмеження виробництва	Офлайн-характер діяльності	Комбінований формат роботи

*Складено автором самостійно.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що на ПП «Моноліт» уже сформовані окремі елементи віртуальної взаємодії, однак вони мають фрагментарний і несистемний характер. Це зумовлює необхідність розробки комплексних заходів щодо вдосконалення формування віртуальних команд, що дозволить підвищити ефективність управління, оптимізувати комунікаційні процеси та покращити загальні результати діяльності підприємства.

Першочерговим напрямом вдосконалення є формалізація віртуальної команди як окремого елементу організаційної структури підприємства. На сьогодні віртуальна команда фактично функціонує у складі директора, бухгалтера та працівників збуту, однак її діяльність не має чітко визначених меж,

функцій і правил взаємодії. У зв'язку з цим доцільно офіційно закріпити склад віртуальної команди, визначити її основні завдання та функції, а також встановити відповідальність кожного учасника за виконання конкретних завдань, що дозволить підвищити рівень організованості роботи та уникнути дублювання функцій.

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення формування віртуальних команд на ПП
«Моноліт»***

Напрямок вдосконалення	Сутність заходу
Формалізація віртуальної команди	Визначення складу (директор, бухгалтер, збут), ролей і функцій
Впровадження цифрових інструментів	Використання платформ для управління завданнями (Trello, Bitrix24)
Удосконалення комунікації	Впровадження єдиного каналу обміну інформацією
Регламентація процесів	Встановлення правил взаємодії та виконання завдань
Навчання персоналу	Підвищення цифрових навичок працівників
Контроль виконання завдань	Встановлення строків і відповідальних осіб
Мотивація персоналу	Впровадження системи стимулювання

*Складено автором самостійно.

Другим важливим напрямом є вдосконалення системи передачі інформації між учасниками віртуальної команди. Як показав аналіз, на підприємстві переважає використання неформальних каналів комунікації, таких як телефонні дзвінки та месенджери, що призводить до втрати частини інформації, її дублювання або несвоєчасного отримання. З метою усунення цих недоліків доцільно впровадити єдину систему комунікації, яка забезпечить централізований обмін інформацією. Це може бути реалізовано шляхом використання корпоративних месенджерів або платформ управління завданнями, що дозволять зберігати історію комунікацій, фіксувати поставлені завдання та контролювати їх виконання.

Третім напрямом є впровадження елементів цифрового управління діяльністю підприємства. Зокрема, доцільно використовувати спеціалізовані програмні продукти для планування, обліку та контролю виконання робіт. Це дозволить керівнику підприємства отримувати актуальну інформацію про стан виконання завдань, оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливо, що такі інструменти можуть використовуватися навіть у малому бізнесі без значних фінансових витрат.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню організації комунікаційних процесів. На підприємстві доцільно запровадити регулярні короткі онлайн-зустрічі між учасниками віртуальної команди, під час яких обговорюватимуться поточні завдання, проблемні питання та результати виконаної роботи. Це дозволить підвищити рівень узгодженості дій працівників та забезпечити своєчасне вирішення проблем.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня цифрової компетентності працівників. Як показує практика, ефективність функціонування віртуальних команд значною мірою залежить від здатності працівників користуватися сучасними інформаційними технологіями. У зв'язку з цим доцільно організувати навчання персоналу щодо використання цифрових інструментів, що сприятиме підвищенню ефективності їх роботи.

Важливим аспектом є також вдосконалення системи контролю виконання завдань. У межах віртуальної команди доцільно запровадити чіткі критерії оцінки результатів діяльності, встановити строки виконання завдань та визначити відповідальних осіб, що дозволить підвищити дисципліну працівників та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, необхідно враховувати виробничу специфіку діяльності підприємства, яка обмежує можливості повного переходу на віддалену роботу. У зв'язку з цим доцільно застосовувати комбінований підхід, що поєднує традиційні та дистанційні форми організації праці. Зокрема, виробничий

персонал працює у звичайному режимі, тоді як управлінські та допоміжні функції можуть виконуватися з використанням елементів віддаленої роботи.

Окремої уваги заслуговує питання підвищення мотивації працівників у межах віртуальної команди. В умовах дистанційної взаємодії важливо забезпечити належний рівень залученості персоналу, що може бути досягнуто шляхом впровадження системи стимулювання, яка враховує результати роботи кожного працівника, що сприятиме підвищенню відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні результатів.

Таблиця 3.3

Очікуваний ефект від впровадження заходів*

Заходи	Економічний ефект	Організаційний ефект
Впровадження цифрових систем	Зменшення витрат часу	Покращення управління
Оптимізація комунікації	Скорочення затримок	Підвищення швидкості роботи
Формалізація команди	Підвищення продуктивності	Чіткий розподіл функцій
Навчання персоналу	Зростання ефективності	Підвищення компетентності
Контроль виконання	Зменшення помилок	Покращення дисципліни

*Складено автором самостійно.

Також доцільним є впровадження елементів гнучкого управління, які передбачають швидке реагування на зміни, адаптацію до нових умов та постійне вдосконалення процесів, що особливо актуально для підприємств малого бізнесу, які функціонують у динамічному середовищі та потребують високого рівня адаптивності.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що вдосконалення формування віртуальних команд на ПП «Моноліт» повинно здійснюватися комплексно та включати організаційні, технологічні та управлінські заходи. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити якість управління та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що віртуальні команди є сучасною формою організації колективної діяльності, яка сформувалася під впливом цифровізації економіки та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Їх сутність полягає у взаємодії працівників у дистанційному середовищі з метою досягнення спільних цілей, що супроводжується специфічними ознаками, зокрема просторовою розподіленістю, високим рівнем автономії, гнучкістю організації праці та залежністю від цифрових інструментів. Узагальнення підходів до класифікації дозволило визначити основні види віртуальних команд за тривалістю функціонування, ступенем віртуальності, функціональним призначенням та географічною ознакою, що відображає їх багатовимірний характер та адаптивність до різних умов діяльності.

Дослідження особливостей організації віддаленої роботи показало, що її ефективність визначається поєднанням технологічних, управлінських і соціально-психологічних факторів, зокрема використанням цифрових платформ, переходом до управління за результатами, розвитком комунікацій та забезпеченням кібербезпеки. Водночас встановлено, що процес формування віртуальних команд ґрунтується на системі принципів (цілеспрямованості, професійної відповідності, довіри, гнучкості тощо) та реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів – від визначення цілей до оцінки ефективності діяльності.

Встановлено, що діяльність ПП «Моноліт» характеризується стабільною позитивною динамікою розвитку, що проявляється у зростанні доходу, прибутку та показників ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно зі скороченням чисельності персоналу спостерігається підвищення продуктивності праці, що свідчить про оптимізацію організації роботи підприємства. Встановлено, що в структурі підприємства функціонує частково віртуальна команда, до складу якої входять директор, бухгалтер та працівники збуту, які взаємодіють дистанційно з використанням сучасних засобів комунікації. Разом

з тим, використання віддаленої роботи та віртуальних команд має обмежений характер через виробничу специфіку підприємства, що не дозволяє перевести основні процеси у дистанційний формат. Передача інформації здійснюється переважно через телефонний зв'язок і месенджери, що забезпечує оперативність, але не має системного характеру та потребує вдосконалення.

Встановлено, що впровадження елементів віддаленої роботи на ПП «Моноліт» сприяло підвищенню гнучкості управлінських процесів та оптимізації організації праці. Часткова віртуалізація взаємодії між управлінським і обліковим персоналом дозволила скоротити час на прийняття рішень, спростити координацію дій та забезпечити безперервність виконання ключових функцій підприємства, що особливо важливо для малого бізнесу, де швидкість реагування на зміни є критичним фактором ефективності. Водночас позитивний вплив проявляється не лише в організаційному аспекті, але й у результативності діяльності, що підтверджується зростанням показників продуктивності праці та фінансових результатів.

Разом з тим, аналіз показав, що наявна модель використання віртуальних команд носить фрагментарний характер і не забезпечує повної реалізації їх потенціалу. Відсутність інтегрованих цифрових систем управління, стандартизованих процедур обміну інформацією та чіткого розподілу ролей у дистанційному форматі ускладнює контроль виконання завдань і знижує узгодженість дій працівників. Крім того, залежність від неформальних каналів комунікації підвищує ризик втрати інформації та виникнення організаційних збоїв. З огляду на це, подальший розвиток підприємства доцільно пов'язувати з переходом до більш системного використання цифрових інструментів, формалізацією процесів віртуальної взаємодії та підвищенням рівня цифрових компетентностей персоналу, що дозволить значно підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

Обґрунтовано, що вдосконалення формування віртуальних команд на ПП «Моноліт» є важливим напрямом підвищення ефективності управління та

організації праці. Запропоновані заходи, зокрема формалізація складу віртуальної команди, впровадження цифрових інструментів управління, удосконалення комунікаційних процесів та підвищення цифрових компетентностей персоналу, спрямовані на систематизацію дистанційної взаємодії та усунення наявних організаційних недоліків. Їх реалізація дозволить підвищити рівень координації дій працівників, забезпечити прозорість виконання завдань і покращити контроль управлінських процесів.

Разом з тим, врахування специфіки діяльності підприємства, зокрема неможливості переведення виробничих процесів у дистанційний формат, зумовлює доцільність застосування комбінованого підходу до організації роботи. Запропоновані заходи сприятимуть оптимізації використання трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню фінансових результатів підприємства. У перспективі це створить передумови для підвищення конкурентоспроможності ПП «Моноліт», його адаптації до сучасних умов цифровізації та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
2. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. №12. 2020. URL: www.economy.nauka.com.ua.
3. Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення. Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції. 2020. С. 327.
4. Брюховецька Н. Ю. та ін. Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2024. 302 с. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/upravlinnia-pidpriemstv-vumovakh-tsyfrovizatsii-vyklyky-ta-mekhanizmy-transformatsij/>.
5. Варіс І., Кравчук О., Кир'янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 15-22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>.
6. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С. 65–69.
7. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 2023. 8(1). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>
8. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командоутворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>

9. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
10. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10. Т.2. С. 172-176
11. Іонін Є.Є., Присіч А.В.. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, можливості, стратегії. Економіка та організація управління. 2025. № 2(58). С. 26-33. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.3>
12. Калінін О., Дубенський Р. Концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами. Вчені записки Університету КРОК. Сер. "Економіка та менеджмент". 2025. № 1(77). С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-236-245>.
13. Кучеренко А. Тимбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. Науково-методичний, інформаційно-освітній журнал. 2022. Вип. 1 (92). С. 98-104 DOI: 10.54662/veresen.1.2022.08.
14. Моторнюк У. І. Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Випуск № 45.
15. Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 78-85. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>.
16. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Лібенко Ю.С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. Ефективна економіка. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.94. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>
17. Плахтій К. О., Нестуля С. І. Лідерство та особистий розвиток. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті /

- Полтавський університет економіки і торгівлі (ПУЕТ). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 737.
- 18.Пушкар, З. М., Пушкар, Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки, 2024. Вип. 6 (276), С. 93-99. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99.
 - 19.Статистична та фінансова звітність ПП «Моноліт».
 - 20.Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americansare-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>
 - 21.Balbinot Z., Farrell W., Johnson W.H., Pissaris S., Cohen E.D., Chun J., Taras V. Creating enhanced work environments for global virtual teams: using CQ as the strongest link in the team. *Cross Cultural & Strategic Management* 2024, 31(4), 685–707, doi: <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2023-0256>
 - 22.Barry, D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*. 1991. Vol. 20(1). pp. 31–47.
 - 23.Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov, T., Jarvis M., Kovalska, K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability* 2024, 16(2), 558. <https://doi.org/10.3390/su16020558>
 - 24.Eisenberg, J., Glikson, E., & Lisak, A. (2021). Multicultural Virtual Team Performance: The Impact of Media Choice and Language Diversity. *Small Group Research*, 52(5), 507-534. <https://doi.org/10.1177/1046496420985614>
 - 25.Froese, F.J., Blay, T., Gibson, C.B. et al. Global virtual work: a review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies* 2025, 56, 691–719. <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>
 - 26.Gibson, C. B., Dunlop, P. D., Majchrzak, A., Chia, T. Sustaining effectiveness in global teams: The coevolution of knowledge management activities and technology affordances. *Organization Science* 2021, 33(3), 1018-1048. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1478>

- 27.Karanikola, Z.; Panagiotopoulos, G. Identity Negotiation and Conflict Resolution in Contemporary Multicultural Settings: The Contribution of Intercultural Mediators. *Genealogy* 2025, 9, 18. <https://doi.org/10.3390/genealogy9010018>
- 28.Karunathilaka, G.S. Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*. 2022, 2, 118-128. <https://doi.org/10.3390/businesses2020008>
- 29.Kloepfer, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management* 2025, 44(5), 890-900. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>
- 30.Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. Teams in the Digital Workplace: Technology's Role for Communication, Collaboration, and Performance. *Small Group Research* 2023, 55(1), 139-183. <https://doi.org/10.1177/10464964231200015>
- 31.Lateef, T.O. The Challenges of Leading Remote Teams and Its Influence on Strategies for Success. *Qalaai Zanist Journal* 2023, 8(5), 1078–1110. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.5.39>
- 32.Lewicka D., Glińska-Neweś A., Batko R., Bashynska I., Ur Rehman H. Organizational Support for the Circular Economy through Shaping Employee Green Behaviour. Edward Elgar Publishing Ltd. 2025. 250 p. ISBN 978-1035339464 <https://doi.org/10.4337/9781035339471>
- 33.Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichoń, D., Malynovskyy, Y., & Sala, D. (2022). Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company. *Energies*, 15(13), 4701. <https://doi.org/10.3390/en15134701>
- 34.Overview of the Top 30 Ukrainian IT companies. BRDO & Your control. 19 p.
- 35.Salamanina, S., & Meshko, N. Strategies for Managing Remote Teams in International Enterprises. *International Journal of Psychology and Strategic Communication* 2025, 221. <https://doi.org/10.61030/UUMA1480>
- 36.Savu I. Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research and Science Today Journal*. 2019. Vol. 1. Pp. 112-122

37. 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>.
38. Softserve launches annual sustainability report highlighting progress achieved in 2022. Official Website LLC Softserve. URL: <https://www.softserveinc.com/ukua/news/softserve-launches-csr-report-2022>
39. Widyanoro, T., Rusmanto, T., Warganegara, D. L., & Furinto, A. (2025). Enhancing green innovation and financial performance: The role of stakeholder pressures and green dynamic capabilities. *Frontiers in Climate*, 7. <https://doi.org/10.3389/fclim.2025.1599894>
40. Youssef M. F., Eid A. F., Khodeir L. M. Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14.
41. Youssef M. F., Eid A. F., Khodeir L. M. Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14, Iss. 7. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>.