

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-457-467](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-457-467)

УДК 005.61:331.102/103]:004

JEL Classification: M12; O33; J24; D23

### **Світлана Вікторівна Повна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

**Researcher ID:** ABA-7025-2021

## **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНИХ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*У статті розглянуто сутність розподілених команд, переваги та недоліки їх використання в умовах глобальних цифрових трансформацій, адже цифровізація змінює логіку організації праці, підвищує управлінську складність та ставить задачу забезпечення стійкої продуктивності в умовах нестабільності. Структуровано фактори формування продуктивних розподілених команд, серед яких виділено чотири групи. До першої групи належить комунікація та співпраця (які потребують чітких правил регулярної комунікації, програмного забезпечення для співпраці та прозорості роботи, управління різницею часових поясів). Друга група – це лідерство та управління, що включає чітку постановку цілей, регулярний зворотний зв'язок та гнучкий стиль управління. Третя група факторів – це створення командної культури, що включає у себе формування командної згуртованості та довіри, усвідомлення та повагу до культурних відмінностей, а також проактивність та самоорганізованість членів розподіленої команди. Четверта група факторів охоплює необхідні ресурси та формування зручного середовища, а саме технологічну забезпеченість, створення зручних умов праці вдома, балансування між роботою та особистим життям.*

**Ключові слова:** продуктивність; команди; розподілені команди; IT-компанії; комунікація в команді; міжкультурний менеджмент; цифрова трансформація; гнучке управління; Аджайл; зворотний зв'язок; командна культура; управління проектами.

*Рис.: 1. Бібл.: 15.*

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація організацій сьогодні є основним напрямом, що створює їхні конкурентні переваги у глобальному масштабі, забезпечує приріст обсягів їхньої діяльності та суттєве поліпшення показників ефективності [1]. За статистикою, у 2022 р. 65 % світового ВВП було цифровим [2, с. 294]. Водночас цифрова трансформація тягне за собою глибинні зміни в економіці, управлінні та організації праці. Тотальна цифрова трансформація економіки створює нові можливості для розвитку бізнесу та змінює уявлення про роботу, тому що фізична присутність перестала бути обов'язковою умовою спільної роботи, люди стають менш залежними від традиційних форм зайнятості та більше орієнтовані на творчість і самореалізацію.

Сьогодні приблизно 150 млн людей у Північній Америці та Західній Європі працюють як незалежні контрактори, більшість із них – у творчих професіях та індустрії знань. На початку 2021 р. в Україні близько 40 % зайнятого населення працювало віддалено. Також опитування в Україні у 2023 р. показало бажання 98 % респондентів хоча б частину часу працювати віддалено порівняно з 97 % у 2022 р.; і лише 1 % респондентів повідомили про негативний досвід дистанційної роботи [2; 3]. Ці факти засвідчують актуальність тренду щодо створення розподілених команд.

Віддалена робота, де взаємодія відбувається через цифрові платформи, забезпечує гнучкість, знижує витрати компаній та відкриває доступ до талантів у глобальному середовищі. Але попри наявність сучасних цифрових інструментів, багато організацій не досягають очікуваної продуктивності, при цьому зростають трансакційні витрати на комунікацію. Можна стверджувати, що технології самі по собі не гарантують ефективності, а ключовим чинником є саме формування продуктивних команд і відповідні технології менеджменту. Тому здатність ефективно координувати діяльність віддалених працівників, зберігаючи високий рівень їхньої продуктивності та залученості, стає важливим завданням для багатьох організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань щодо формування ефективних розподілених команд проводилося такими авторами, як А. В. Бардась [4], Р. І. Васьків, Н. В. Веретеннікова [5; 6], Д. В. Дегтярь, Н. С. Якимова [7], І. Олійник [2], Л. Оксамитна, Т. Торба [3], В. М. Шкода [8] тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Питання виявлення та структуризації факторів формування продуктивних розподілених команд є недостатньо дослідженими.

**Мета статті.** Мета статті полягає в дослідженні та структуризації факторів продуктивності розподілених команд в умовах глобальних цифрових трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком цифрових технологій і глобалізаційних процесів все більше людей працюють дистанційно, тобто розподілені команди стають поширеним явищем. З одного боку, це відкриває суттєві можливості для залучення спеціалістів у глобальному масштабі та підвищує рівень свободи щодо їх місця знаходження, відповідно підвищує гнучкість роботи та сприяє економії офісних і транспортних витрат, але з іншого боку, ставить нові виклики щодо формування розподілених команд та підтримці їхньої високої продуктивності.

Для українських компаній віддалена форма роботи стала надзвичайно актуальною в умовах пандемії та подальшого розгортання військових дій, що призвело в деяких випадках до релокації бізнесів в інші міста, а в деяких – до зміни форми роботи з офісної на дистанційну. Найбільше можливостей такі зміни надають для ІТ компаній. Так, згідно з дослідженням Gartner у 2023 р. 75 % ІТ компаній, що використовують розподілені команди, збільшують прибуток на 25 % швидше за конкурентів. Перевагами розподіленої роботи скористалися і організації таких галузей, як освіта, маркетинг і реклама, електронна комерція, охорона здоров'я, зв'язок, ЗМІ, консалтинг тощо [5; 9]. Проте в умовах розподіленості зростає управлінська складність у тому контексті, що розподілені команди характеризуються часовою та просторовою асинхронністю, більшою культурною і професійною різноманітністю, обмеженими неформальними зв'язками. Тому в них інакше проявляються лідерство й мотивація, командна згуртованість, ухвалення рішень і контроль результатів.

Команда розглядається як невелика група фахівців, діяльність яких виявляє суттєво підвищену ефективність роботи та синергетичний ефект через позитивні моральні стандарти взаємодії. В основі створення продуктивної команди є прихильність спільним цілям та правильний соціально-психологічний клімат. Членів команди звичайно характеризують різнобічні знання та взаємно доповнюючі навички. Серед обов'язкових компетенцій членів команди виділяють такі основні групи: 1) досвід; 2) навички вирішення проблем та ухвалення рішень; 3) навички міжособистісного спілкування. Між членами команди дуже важлива наявність довіри, що на перших етапах створюється через формування правил спільної роботи та спільної відповідальності, а також чесності по відношенню один до одного. Процес формування команди характеризується розробкою ролей та правил між працівниками, а також налагодженням взаємних відносин. Він складається з декількох етапів, на яких можливі напруження та конфлікти, а саме: на першому етапі учасники знайомляться один з одним, взаємодіють ввічливо та з деякими перервами; на другому – настає час конструктивної співпраці, коли члени команди проявляють суперечливі думки щодо важливих питань; на третьому етапі настає змагання за владу та позицію в команді. При успішному проходженні цих етапів функціональна та рольова спеціалізація членів команди знижує рівень внутрішньої конкуренції між ними, що є корисним лише при правильно сформульованих індивідуальних цілях кожного працівника, що узгоджені з цілями інших членів команди та загальними цілями бізнесу [10, с. 70-73].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

В умовах дистанційної роботи завдання формування продуктивних команд ускладнюється. Розподілені команди є такими організаційними структурами, де члени команди фізично розміщені в різних локаціях та співпрацюють за рахунок використання комунікаційних технологій. Менеджмент розподіленої команди передбачає, що її учасники зустрічаються особисто офлайн або дуже рідко, або взагалі не зустрічаються. Тобто в розподілених командах відсутня комунікація віч-на-віч, і це є головною особливістю їхньої роботи. Географічна відстань між членами команди створює бар'єри у комунікації і тягне за собою необхідність додатково налагоджувати співпрацю. Дистанційний формат роботи суттєво змінює динаміку комунікації, структуру ролей в команді та механізми зворотного зв'язку [5; 8].

Виділяють наступні основні аспекти розподіленості команд [6, с. 361]:

- просторова розподіленість, що передбачає роботу членів команди з різних місць (від роботи з дому в межах одного міста до різних країн);
- часова розподіленість – робота в різний час доби (що залежить як від уподобань працівника щодо часу роботи, так і від їх можливого знаходження в різних часових поясах).

Також виділяють функціональну розподіленість [6, с. 361], що передбачає виконання різних функцій в команді, але, на нашу думку, такий поділ роботи в менеджменті використовується для підвищення продуктивності працівників вже сотні років. З іншого боку, необхідність додаткової комунікації в розподіленій команді через їх функціональну розподіленість враховувати все ж необхідно.

Переваги розподілених команд можна розглядати з різних поглядів: для організацій – це гнучкість, різноманітність поглядів, покращене покриття часових зон; зменшення витрат на фізичний офіс, але головною перевагою є отримання доступу до більшої кількості талантів, оскільки їх пошук не обмежений визначеною територією; а для працівників перевагами є гнучкі графіки роботи та зручне середовище роботи; збільшення кількості вільного часу через відсутність зайвих пересувань [2; 5].

Але існують і проблеми, які супроводжують формування віддалених команд. Основні проблеми, з якими стикаються розподілені команди, стосуються сфери комунікацій, а саме: відсутність спілкування віч-на-віч та невербальних підказок, технологічні обмеження, відмінності в культурах, у часових поясах. Це тягне за собою виникнення конфліктів через комбінацію різноманітних факторів, таких як різні пріоритети між зацікавленими особами, складність взаємодії членів команди, відсутність чітких ролей та очікувань, різний рівень технологічної компетентності, нерівномірний розподіл робочих завдань, культурні непорозуміння, відмінності у стилях роботи, непорозуміння через мовні проблеми, інформаційні перевантаження та ризики емоційного вигорання. Оскільки члени команди не взаємодіють між собою віч-на-віч, велику увагу необхідно приділити розвитку стосунків та атмосфери довіри, що досягається через спільні цілі, відповідальність і чітке спілкування [3; 5; 7; 8].

Для створення продуктивної команди необхідно звертати увагу на такі аспекти:

- формування напружених завдань та цілей;
- визначення правил спільної роботи, включаючи зустрічі та комунікації;
- наявність професійних компетентностей та навичок міжособистісної взаємодії у всіх членів команди;
- наявність зобов'язань та відповідальності, а також залученості до роботи в кожного члена команди [10, с. 73].

Оцінка індивідуального внеску та командної взаємодії має базуватися на сукупності кількісних і якісних показників, а саме: 1) продуктивність як кількість і складність виконаних завдань, середній час виконання; 2) дисципліна і відповідальність – кількість порушених термінів виконання; 3) оцінка рівня взаємодії – рівень участі у зустрічах команди; 4) оперативність комунікацій – час реакції на звернення. За сукупністю цих показників можливо класифікувати членів команди за рівнями ефективності (високий, середній, низький), які базуються на сукупності кількісних показників (продуктивність, дотримання термінів) та поведінкових показників (участь у взаємодії, час реакції на звернення) [8, с. 2157].

У роботі Л. Оксамитної і Т. Торби [3] проаналізовано основні аспекти стандартів управління розподіленими командами, що дозволяють їм бути більш продуктивними. До них належать: 1) комунікація, що включає чітке визначення засобів комунікації та регулярність обміну інформацією; 2) наявність технологій для спільної роботи – хмарних сервісів, засобів для відеоконференцій, управління проектами; 3) врахування культурних відмінностей, що включає різні стилі роботи, графіки роботи та способи взаємодії; 4) чітка організація ролей і відповідальності, що допомагає уникнути дублювання роботи та конфліктів між учасниками; 5) ефективна система звітування для вчасного виявлення можливих проблем.

Створення безперервної комунікації для планування, звітування та узгодження роботи передбачається правилами управлінської концепції Scrum, що входить у методологію Agile, та дозволяє забезпечувати адаптивність, командну самоорганізацію і продуктивну роботу. Але в умовах розподіленої роботи виникають комунікаційні бар'єри, тому дуже важливо адаптувати класичні принципи Agile до цифрового середовища, зберігаючи гнучкість та ефективність. Адже ефективність колективної роботи суттєво залежить від рівня спільних знань, тобто глибини розуміння членами команди про цілі, завдання та обмеження один одного. У дистанційній роботі ці знання часто залишаються неявними, що ускладнює координацію дій та прийняття рішень. Тому підтримка з боку менеджменту, управління взаємозалежностями та комунікацією є критично важливими факторами успішної роботи розподіленої команди [8].

У дослідженні В. М. Шкоди [8] запропоновано модель адаптаційної взаємодії учасників розподілених Agile-команд, яка складається з 5 взаємопов'язаних компонентів, а саме: 1) комунікаційного – призначеного забезпечувати баланс між синхронною та асинхронною взаємодією; 2) інструментального – автоматизує процеси планування; 3) рольового – підтримує автономність у розподілі ролей; 4) рефлексивного – формує культуру удосконалень; 5) емоційного – сприяє збереженню психологічного благополуччя членів команди.

Виділені нами фактори продуктивності розподілених команд структуровано на рис. 1, що включає такі напрями як: комунікація та співпраця; лідерство та управління; командна культура; ресурси та середовище. Розглянемо ці фактори більш докладно.

**1. Комунікація та співпраця.** Один з аспектів порушення комунікації у розподілених командах – це зникнення неформальних каналів обміну інформацією, що ускладнює координацію дій та призводить до втрати розуміння спільних цілей. Усунення комунікаційних бар'єрів важливе для підвищення продуктивності та згуртованості членів команди. Тому для мінімізації наслідків можливих конфліктів у розподілених командах необхідна розробка чітких правил комунікації та проведення регулярних зустрічей для обговорення проблем [3; 7; 8].



Рис. 1. Фактори продуктивності розподілених команд

Джерело: розроблено автором на основі [2-8].

Вирішення проблем відсутності особистого спілкування можливе лише при використанні інформаційно-комунікаційних платформ для ефективної співпраці розподілених команд. За наявності інфраструктури для комунікації та співпраці розподілена команда може стати більш продуктивною, ніж класична команда. Управління розподіленими командами потребує комплексного використання цифрових інструментів для відеозв'язку, спільного доступу до документів. Члени команди повинні мати навички роботи з цими інструментами, оскільки лише в такому випадку можна ефективно працювати у розподіленій команді. Цифрові засоби мають забезпечувати координацію, документацію та візуалізацію робочих процесів. При роботі розподіленої команди критично важливою стає забезпечення чіткої комунікації щодо статусів проєктів, структурних змін та ухвалених рішень, чим забезпечується прозорість інформації. Відкритий доступ до такої інформації сприяє формуванню виважених рішень на усіх рівнях організації. Інформаційні платформи слугують не лише інструментом ефективної роботи розподілених команд ІТ компаній, але і як база для формування гнучкої організаційної культури організації. Тому необхідна наявність і ефективне використання надійних інструментів для: спілкування (Slack, MS Teams, Zoom); управління завданнями (Jira, Asana, Trello), спільних документів (Google Drive) [2; 5; 6; 8].

Наступна проблема – це асинхронність роботи розподілених команд, що знижує швидкість прийняття рішень та ускладнює дотримання усіх типів нарад за методологією Scrum. Поєднання синхронних та асинхронних форматів спілкування дозволяє оптимізувати взаємодію розподіленої команди [5; 8]. Водночас необхідно чітко визначати, коли, як і для чого використовувати різні інструменти (чат, пошта, відеодзвінки) для оперативного та асинхронного спілкування.

**2. Лідерство та управління.** В умовах слабкоструктурованого та непрогнозованого зовнішнього середовища ефективна координація та гнучке управління виходять на перший план як критичний фактор реалізації проєктів ІТ-компаній. Ефективне керівництво в розподіленому середовищі вимагає особливих підходів. Для ефективної роботи команд ІТ компаній була створена методологія Agile, в основі якої лежить регулярна комунікація всередині команди та співпраця із замовником, а також регулярні зустрічі для обговорення можливих удосконалень у діяльності. Створення переліку завдань на основі опису користувацьких історій та вибору з них спочатку найбільш пріоритетних для замовника і серед них – найбільш легких для виконавця, дозволяє швидко та ефективно надати вагомий результат замовнику і, як результат, отримати задоволеного замовника. При використанні сучасних гнучких методологій управління та високотехнологічних інструментів команди спроможні ефективно виконувати поставлені завдання з високим рівнем мотивації. Методологія Agile запроваджує адаптивне гнучке мислення, що передбачає швидку реакцію на потреби клієнта, постійні удосконалень в роботі, регулярну ефективну комунікацію в команді, що в цілому створює синергетичний ефект [6; 11].

Механізми зворотного зв'язку запобігають переростанню проблем у конфлікти та сприяють зростанню продуктивності та ефективності працівників. За допомогою зворотного зв'язку узгоджуються командні цілі, підвищується індивідуальна ефективність та забезпечується оперативне усунення помилок у роботі. Регулярні перевірки продуктивності є складовою механізму зворотного зв'язку, та надають можливості узгодити індивідуальні внески працівників з цілями організації, а також обговорювати досягнення, проблеми та можливості удосконалень в роботі. Фіксація рішень і результатів зворотного зв'язку на спільних цифрових платформах створює основу для безперервного вдосконалення командної роботи, сприяючи накопиченню колективного досвіду та підвищенню узгодженості дій. Отже, система зворотного зв'язку сприяє прозорості, самосвідомості та культурі співпраці, де члени команди мають можливість навчатися на досвіді [7; 8].

Але сьогодні дослідження свідчать про виникнення парадокса прозорості: так, згідно з вісімнадцятим звітом про стан Agile (2025 р.), наразі організації стверджують, що у них найбільше прозорості, ніж будь-коли. Водночас 63 % команд повідомляють про погіршення результатів. Такий парадокс пояснюють тим, що лише 15 % керівників беруть активну участь в практиках Agile, та відсутність погодженості дій керівництва є одною з головних перепон на шляху до успіху [12]. Недарма на важливості підтримки керівниками командної роботи наполягають в практиці управління проєктами, де стверджується, що при відсутності такої підтримки проєкту не варто приділяти багато уваги, тому що він однаково не буде успішним [13].

**3. Командна культура.** Організаційна культура є надзвичайно важливим аспектом у роботі розподіленої команди. Вона має відповідати цілям і цінностям команди, а також бути спрямованою на співпрацю та взаємодопомогу. Стійка організаційна культура сприяє розвитку індивідуальних навичок та компетенцій кожного учасника розподіленої команди та сприяє більш продуктивній роботі всієї команди [2, с. 297].

Формування команди досить складне завдання, яке пов'язане з довірою та культурою організації, та потребує часу навіть в умовах звичайної роботи. І кайдзен, і Agile наполягають на першочерговій зміні культури для ефективного запровадження цих гнучких методологій управління. Але для розподілених команд є свої особливості, які треба враховувати. Адже регулярні особисті контакти сприяють формуванню почуття єдності та допомагають уникати ризиків. А в умовах розподіленості особисті контакти віч-на-віч можуть бути відсутніми. Робота в ізоляції та дефіцит спілкування ускладнюють формування довіри, що є критичним для гнучкого управління [6; 8; 11].

Для членів розподілених команд часто характерне різне культурне виховання, що тягне за собою різницю у стилях спілкування, трудовій етиці та підходах до прийняття рішень. Радикальні культурні відмінності у сприйнятті світу громадянами різних країн досліджував Г. Хофстеде ще у 1984 р., а сьогодні на цій основі виникло поняття міжкультурного менеджменту як мистецтва розпізнавати, розуміти та орієнтуватися в культурних відмінностях в міжнародному бізнес-середовищі. Наприклад, зустріч прямого та непрямого стилів спілкування в розподіленій команді може сприяти трактовці фраз різними учасниками як нечітких інструкцій або грубості у спілкуванні. Належність до різних культур створює ризик потенційного викривлення інформації та різне сприйняття одного і того ж явища [3; 4; 7; 14].

Тренінги з вирішення конфліктів, регулярні зустрічі та програми з культурної обізнаності мають допомогти у вирішенні конфліктних ситуацій та непорозумінь. Програми з культурної обізнаності заохочують членів розподіленої команди вивчати культуру колег з іншого регіону, що призводить до більш впевненої комунікації всередині команди. Організації можуть проводити семінари, тематичні дослідження та рольові вправи, присвячені культурним стилям спілкування, нормам та регіональним відмінностям. Такі заходи не лише будуть запобігати непорозумінням, але і створять позитивне робоче середовище, де кожен член команди відчуває повагу [7, с. 12, 16].

Одним з аспектів командної культури є проактивність та самоорганізованість членів розподіленої команди, тобто залучення у команду людей, які мають високий рівень самомотивації, тайм-менеджменту та вміння працювати без постійного нагляду. Учасникам розподіленої команди необхідно вміти ефективно керувати своїм часом та дотримуватися термінів виконання задач. Процеси самоорганізації передбачені методологією Scrum як можливість брати на себе відповідальність та вирішувати обрані для себе задачі виходячи із своїх можливостей, знань та навичок. Це сприяє підвищенню довіри в команді та підвищує її продуктивність [2; 6].

**4. Ресурси та середовище.** Це включає фізичні та інструментальні умови праці.

Різні можливості організацій до використання розподілених команд залежать від диференційованих можливостей їх доступу до якісної цифрової інфраструктури та інвестицій у цифрову трансформацію. Для успішності проєктів цифрової трансформації необхідно ідентифікувати ключові ризики. Так, нестабільне підключення до мережі Інтернет тягне за собою порушення комунікації, часте переривання відеоконференцій та затримку у вирішенні критичних проблем проєктів, відсутність невербальних підказок [5; 7; 15]. Тому важливою є технологічна забезпеченість кожного учасника розподіленої команди, а саме доступ до необхідного обладнання, швидкого та надійного інтернету, а також інструментів для безпечної роботи.

Додатковим важливим аспектом віддаленої роботи є налагодження якісного особистого робочого простору, адже допомога компанії щодо здійснення витрат на зручні аксесуари й меблі для роботи, а також комп'ютерну техніку може докорінно змінити уяву працівників щодо змісту віддаленої роботи [2, с. 296]. І хоча це особиста відповідальність, компанія може надавати рекомендації або компенсації для створення ергономічного та невідволікаючого робочого місця.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Чинниками зниження продуктивності розподілених команд може бути емоційне виснаження їх членів, яке впливає на втрату робочої мотивації. Емоційна підтримка орієнтована на підтримку психологічного благополуччя членів розподіленої команди та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Вона має поєднувати внутрішню мотивацію (в основі якої залучення до прийняття рішень, автономність та довіра) із зовнішньою підтримкою, такою як визнання та підкреслення досягнень. Суттєвим фактором тут є уникнення перевищення робочого часу поза встановленими годинами роботи та акцентування уваги на повному переключенні працівника від робочих справ для відновлення сил та психологічного благополуччя. Важливо заохочувати для запобігання вигоранню до встановлення чітких меж та балансу між роботою і особистим життям, що є поширеною проблемою у розподілених командах («завжди онлайн»). Встановлення чітких кордонів взаємодії з віддаленими працівниками є важливою складовою для підтримки оптимального балансу між роботою та особистим життям, а також для запобігання професійного вигорання. Для цього важливо при узгодженні з членами команди встановити стандартизований графік роботи, уточнювати години, коли працівники будуть доступні, і виділяти чітко визначений час для відпочинку, коли людину ніхто не має турбувати [2; 8].

Отже, ефективне керівництво розподіленими командами починається з встановлення конкретних і чітких очікувань від співробітників. Уже на початку менеджери мають визначити мету, терміни та розподілити обов'язки між учасниками команди, що допомагає підвищити продуктивність, розвиває позитивні робочі відносини в команді та дозволяє уникнути непорозумінь. Наступним етапом є регулярні зустрічі та систематичні оновлення процесів, що є основою для успішної співпраці. Це дозволяє вчасно визначати проблеми та слабкі місця, забезпечуючи можливість коригування та встановлення зворотного зв'язку. Розподіл завдань, якісний контроль та систематичний аналіз робочих процесів допомагають вчасно визначати та усувати проблеми, створюючи стабільну основу для успіху та розвитку команди в умовах розподіленої роботи. Така робота вимагає більш детального і конкретного планування, отже вимоги до керівників підвищуються. Важливо вже на початку процесу планування визначати, які критерії успіху будуть використовуватись для оцінки продуктивності. Тому в умовах розподіленої команди зростає роль чіткої організації управлінських і технологічних процедур [2].

**Висновки і пропозиції.** Цифровізація змінює логіку організації праці, підвищує управлінську складність та ставить завдання забезпечення стійкої продуктивності в умовах нестабільності. У статті розглянуто сутність розподілених команд як таких організаційних структур, де члени команди фізично розміщені у різних локаціях та співпрацюють за рахунок використання комунікаційних технологій. Дистанційний формат роботи суттєво змінює динаміку комунікації, структуру ролей у команді та механізми зворотного зв'язку. У таких умовах необхідна оцінка індивідуального внеску та рівня командної взаємодії для кожного члена команди.

Нами структуровано фактори формування продуктивних розподілених команд, серед яких виділено чотири групи. До першої групи належить комунікація та співпраця (які потребують чітких правил регулярної комунікації, програмного забезпечення для співпраці та прозорості роботи, управління різницею часових поясів). Друга група – це лідерство та управління, що включає чітку постановку цілей, регулярний зворотний зв'язок та гнучкий стиль управління. Третя група факторів – це створення командної культури, що вибирає у себе формування командної згуртованості та довіри, усвідомлення та повагу до культурних відмінностей (тобто врахування положень міжкультурного менеджменту), а також проактивність і самоорганізованість членів розподіленої команди. Четверта група факторів охоплює ресурси та середовище, а саме технологічну забезпеченість, створення зручних умов праці вдома, балансування між роботою та особистим життям.

Загалом можна стверджувати, що в умовах розподіленої роботи вимоги до керівників підвищуються, а саме необхідне більш детальне планування, координація взаємодії, оцінка для кожного члена команди індивідуального внеску та рівня командної взаємодії, тобто чіткіша організація управлінських процедур.

### Список використаних джерел

1. Повна С. В. Аутсорсинг в реалізації проєктів цифровізації підприємств в системі корпоративного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 201–211. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211).
2. Олійник І. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>.
3. Оксамитна Л., Торба Т. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>.
4. Бардась А. В., Бардась О. Є., Кошелюк К. В. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 121–131. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/cd4749ca-f1d9-48ac-a7d5-2b8d282f47f6>.
5. Васьків Р. І., Веретеннікова Н. В. Аналіз тенденцій формування та функціонування розподілених команд. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 54. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-32>.
6. Васьків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Інформаційні системи та мережі*. 2024. Vol. 15. P. 357–369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
7. Дегтярь Д. В., Якімова Н. С. Ефективна комунікація в георозподілених ІТ-командах: управління конфліктами та роль зворотного зв'язку. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.2>.
8. Шкода В. М., Бондаренко Д. О., Колгатін О. Г. Концептуальна модель адаптації взаємодії учасників Agile-команд у віддаленому форматі. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10 (51). С. 2150–2161. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-2150-2161](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-2150-2161).
9. Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022. Analysts Explore Industry Trends at Gartner IT Symposium. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-18-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2022>.
10. Денисенко М. П., Юринець З. В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.7>.
11. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71).
12. Iqbal M. 18th State of Agile Report. Scrum.org. 2025. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/18th-state-agile-report>.
13. Daud Alam M., Guhl U. F. Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer, 2016. 183 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52944-7>.
14. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. А. І. Крисоватого, Р. Є. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 508 с.
15. Попело О., Самойлович О. Сценарний підхід у процесах цифрової трансформації промислових підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 318–330. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

### References

1. Povna, S. (2025). Outsourcing in the implementation of enterprise digitalization projects within the corporate governance system. *Problems and prospects of economic and management*, (3), 201-211. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211).

2. Oliinyk, I. (2023). Optymizatsiia upravlinnia viddalenyi komandamy v suchasni tsyfrovii ekonomitsi [Optimizing remote team management in today's digital economy]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, (18), 293-299. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>.
3. Oksamytna, L., Torba, T. (2024). Ohliad suchasnykh pidkhodiv do upravlinnia konfliktamy v rozpodilenykh IT-proiektakh [Overview of modern approaches to conflict management in distributed IT projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Managing the development of complex systems*, (59), 73–80. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>.
4. Bardas, A. V., Bardas O. Ye., Kosheliuk K. V. (2024). Rol komunikatsiinoho menedzhmentu v zabezpechenni efektyvnosti roboty rozpodilenykh komand [The role of communication management in ensuring the effectiveness of distributed teams]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (3(39)), 121-131. <https://ir.stu.cn.ua/items/cd4749ca-f1d9-48ac-a7d5-2b8d282f47f6>.
5. Vaskiv, R. I., Veretennikova, N. V. (2024). Analiz tendentsii formuvannia ta funktsionuvannia rozpodilenykh komand [Analysis of trends in the formation and functioning of distributed teams]. *Kompiuterno-intehrovani tekhnologii: osvita, nauka, vyrobnytstvo – Computer-integrated technologies: education, science, production*, (54), 255-268. <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-32>.
6. Vaskiv, R., Veretennikova, N. (2024). Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnoho funktsionuvannia rozpodilenykh proiektnykh komand [Information and communication tools for the effective functioning of distributed project teams]. *Informatsiini systemy ta merezhi – Information systems and networks*, (15), 357-369. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
7. Dehtiar, D. V., Yakymova, N. S. (2024). Efektyvna komunikatsiia v heorozpodilenykh IT-komandakh: upravlinnia konfliktamy ta rol zvorotnoho zviazku [Effective communication in geographically distributed IT teams: conflict management and the role of feedback]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 4(56). DOI: 10.31558/2307-2318.2024.4.2.
8. Shkoda, V. M., Bondarenko, D. O., Kolhatin, O. H. (2025). Kontseptualna model adaptatsii vzaємodii uchasnykiv Agile-komand u viddalennomu formati [Conceptual model for adapting the interaction of Agile team members in a remote format]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, (10(51)), 2150 - 2161. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-2150-2161](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-2150-2161).
9. Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022. Analysts Explore Industry Trends at Gartner IT Symposium. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-18-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2022>
10. Denysenko, M. P., Yurynets, Z. V. (2022). Formuvannia komand fakhivtsiv ta yikh rol v ekonomichnomu rozvytku y stratehichnomu upravlinni biznesom [Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, (1), 67–75. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.7>.
11. Povna S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodologii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.
12. Iqbal M. (2025). 18<sup>th</sup> State of Agile Report. *Scrum.org*. <https://www.scrum.org/resources/blog/18th-state-agile-report>.
13. M. Daud Alam, Uwe F. Guhl. Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer. 2016. 183 p. DOI: 10.1007/978-3-662-52944-7.
14. Krysovatyi, A. I. (2024). *Mizhnarodnyi menedzhment [International Management]*. ZUNU.
15. Popelo, O., Samoilovych, O. (2025). Stsenarnyi pidkhid u protsesakh tsyfrovoi transformatsii promyslovykh pidpriemstv [Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(30)), 318–330. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

Дата першого надходження статті до видання: 13.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.01.2026

**Svitlana Povna**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
**E-mail:** [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>  
**Researcher ID:** [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

## **FACTORS IN THE FORMATION OF PRODUCTIVE DISTRIBUTED TEAMS IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATIONS**

*The total digital transformation of the economy creates new opportunities for business development and reshapes perceptions of work, as physical presence is no longer a mandatory condition for collaboration. Individuals are becoming less dependent on traditional forms of employment and increasingly oriented toward creativity and self-realization. Remote work, in which interaction takes place through digital platforms, provides flexibility, reduces companies' costs, and opens access to global talent. However, despite the availability of modern digital tools, many organizations fail to achieve the expected level of productivity, while transaction costs associated with communication continue to increase. It can therefore be argued that technologies alone do not guarantee effectiveness; rather, the key factor lies in the formation of productive teams and the application of appropriate management technologies.*

*The article examines the essence of distributed teams as organizational structures in which team members are physically located in different places and collaborate through the use of communication technologies. The remote work format significantly alters communication dynamics, team role structures, and feedback mechanisms. Under such conditions, it becomes essential to assess both the individual contribution and the level of team interaction of each team member.*

*The factors influencing the formation of productive distributed teams are systematized and divided into four groups. The first group comprises communication and collaboration factors, which require clearly defined rules for regular communication, the use of collaboration and transparency software, and effective management of time zone differences. The second group includes leadership and management factors, such as clear goal setting, regular feedback, and a flexible management style. The third group of factors relates to the development of team culture, encompassing the formation of team cohesion and trust, awareness of and respect for cultural differences (i.e., consideration of intercultural management principles), as well as the proactivity and self-organization of distributed team members. The fourth group of factors covers resources and the working environment, namely technological support, the creation of comfortable home working conditions, and the maintenance of work-life balance.*

**Keywords:** productivity; teams; distributed teams; IT companies; team communication; intercultural management; digital transformation; agile management; Agile; feedback; team culture; project management.

*Fig.: 1. References: 15.*