

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-174-186](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-174-186)

УДК: 331.1:061.2

Піддубна Лариса Петрівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

<https://orcid.org/0000-0002-7853-7575>lpiddubna@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ РОЗПОДІЛЕНИХ (ВІДДАЛЕНИХ) КОМАНД – ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Анотація. Статтю присвячено питанням визначення сутності розподілених (віддалених) команд, особливостям організації їхньої роботи та формування при цьому злагоджених трудових колективів й окресленню ролі у зазначеному процесі керівника (менеджера). Значне місце в роботі приділено визначенню новітніх компетенцій керівника, які мають бути притаманні сучасному управителю в епоху цифровізації економіки країни та зростання кількості віртуальних підприємств, віртуальних (віддалених) команд, обсягів застосування віддаленої роботи персоналу. Автором робиться висновок про те, що зазначені процеси вимагають від керівника нових знань, у сфері застосування існуючих та пошук й опанування інноваційних платформ та інструментів, необхідних для організації дистанційної роботи, уміння використовувати їх під час формування колективу (команди), яка працює дистанційно, надбання навичок розподілу великого обсягу роботи на складові та закріплення їх за членами команди, контролю за своєчасним та якісним виконанням завдань, моніторингу зайнятості персоналу впродовж робочого дня, тижня, навчання персоналу під час дистанційної роботи дотримання техніки безпеки, режиму роботи та відпочинку тощо. Усе це, на думку автора, формує набір компетентностей, які необхідні керівникові для роботи в умовах цифровізації економіки. Безумовно, що таке складне завдання має бути покладене на заклади вищої освіти, які залучаючись до цього процесу, мають сформулювати перелік та зміст необхідних компетенцій керівника, визначити набір дисциплін, окремих тем, опанування якими дозволить здобувачу набути необхідного освітнього рівня та спроможності управляти такими структурами.

Ключові слова: розподілені (віддалені) команди; віртуальні команди; віртуальні підприємства; організація дистанційної роботи; формування трудового колективу віддаленої команди; менеджмент розподілених (віддалених) команд; компетенції сучасного менеджера.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Майже п'ятирічний вплив негативних факторів, пов'язаних спочатку з карантинними заходами, що були введені в Україні на початку 2020 року внаслідок пандемії Ковід-19 та їх поглиблення через повномасштабну російсько-українську війну, зумовив інтенсивне зростання в Україні кількості розподілених (віддалених) команд та обсягів робіт, які ними виконуються. Виходячи з цього, можемо констатувати, що відбулось впровадження та активне розповсюдження віддаленої (дистанційної) роботи, її широке застосування у тих видах робіт, які не потребували присутності працівника безпосередньо на робочому місці в офісі. Однак, оскільки розповсюдження дистанційної роботи було деякою мірою вимушеним і вимагало новітніх підходів до управління колективами працівників та цілими організаціями, то це врешті решт призвело до обґрунтованих висновків науковців та експертів про необхідність побудови нової системи менеджменту, яка ґрунтувалась би на розбудові стратегії цифрової комунікації та взаємодії між членами розділеної (віртуальної) команди, що знаходяться на відстані, іноді розділені не лише просторово в одному населеному пункті, але досить часто члени команди працюють у різних країнах, різних часових поясах, мають суттєво відмінний менталітет, цінності, культурно-етнічні уподобання і можуть ніколи не зустрітися особисто [1], [2].

Ураховуючи вище викладене, необхідно зробити висновки, що для побудови ефективного дистанційного керування персоналом та бізнес-процесами керівники потребують новітніх управлінських компетентностей. В той же час, необхідні зміни і на рівні організацій (підприємств). Узагальнюючи досвід, який напрацьовано в Україні за період вимушеного застосування дистанційної роботи, слід звернути увагу на той факт, що організаціям потрібні надійні й дієві інструменти для проведення детального комплексного аналізу та оцінки доцільності й, головне, розрахунку вартості впровадження віртуального (віддаленого) командного менеджменту [3] та організації розподілених (віртуальних) команд, визначення ступеня їх готовності до дистанційної роботи, а також необхідність оцінки можливостей підприємства забезпечити усі умови при

переході на такий спосіб організації роботи. На жаль, на значну кількість запитань, які виникають з цього приводу відповіді недостатньо чіткі, потребують деталізації, додаткового вивчення та постійного моніторингу, оскільки у цій сфері відбуваються активні зміни під впливом розвитку цифровізації економіки, запровадження новітнього програмного забезпечення, розширення засобів комунікації тощо. Разом з тим, відбувається і активізація дослідження зазначених проблем вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Публікації результатів досліджень з питань організації роботи розподілених (віртуальних) команд та управління віртуальними колективами, які вийшли друком за останні роки та представлені в Інтернеті, можна умовно поділити на дві великі групи. Одна присвячена висвітленню теоретичних проблем менеджменту та організації дистанційної роботи, а інша – узагальнює практичний досвід роботи розподілених (віртуальних) команд, висвітлює проблеми, з якими зіткнулись їх керівники та персонал викладає матеріали, необхідні для навчання керівників та членів віртуальних команд, аналізує особливості функціонування, використання різноманітних інструментів комунікацій та платформ для налагодження узгодженої роботи віртуальних колективів.

Насамперед, варто зупинитися на дослідженнях науковців, які присвячені визначенню сутності розподілених (віртуальних) команд та особливостей організації їх роботи, зокрема ці питання відображено у публікаціях: А.Алайад (A. Alaiad), Ю.Алнсур (Y. Alnsour) та М.Альшаро (M. Alsharo), які, проаналізувавши понад 160 джерел різних авторів, представників різних світових наукових шкіл, розглянули сутність віртуальних команд, їх тематичну таксономію, модель конструкцій та визначили майбутні напрями досліджень щодо їх розвитку [4]; у роботі О.Виноградової та Н.Євтушенко висвітлено питання сутності розподілених команд [5]; публікацію Г.Герасименко присвячено вивченню дистанційної зайнятості як феномена соціально-трудова відносин [6]; Н.Гринчак та О.Мотузка звернули увагу на особливості управління і налагодження комунікацій у віртуальних командах [7]; О.Літорович та С.Маслакова розглянули віртуальні організації та віртуальні команди [8]; питання управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах, розробки методичних підходів до комплексного аналізу віртуального командного менеджменту в організації викладено у працях О.Кравчук, І.Варіс, О.Кир'янова [3], [9]. Окремі аспекти організації управління віртуальними командами відображено у працях практиків І.Приходько, К.Сорокіної, Д.Худенка [1], С.Овчаренка [2] та інших, які, здійснюючи у приватному порядку навчання менеджерів та учасників розподілених

(віртуальних) команд, узагальнили досвід і виклали його у публікаціях, зосередивши увагу на питаннях організації роботи команд та їхніх учасників, застосування новітніх цифрових технологій, використання різноманітних технік управління віддаленою роботою тощо.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою даної статті є на основі вивчення та узагальнення теоретичних аспектів менеджменту розподілених (віртуальних) команд, висвітлення основних досягнень практичних розвідок у цій сфері, визначити напрями розвитку віртуального командного менеджменту з метою формування у менеджерів відповідних знань, компетенцій, навичок під час отримання ними вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

- вивчення та узагальнення сутності віртуальних підприємств та віртуальних (розподілених) команд;
- дослідження теоретичних аспектів та аналіз особливостей управління розподіленими (віртуальними) командами;
- аналіз проблем, які постають перед менеджером віртуальної команди та формування у нього відповідних компетенцій;
- обґрунтування необхідності підготовки фахівця для управління розподіленими (віртуальними) командами з чітко визначеним набором знань, навичок та компетенцій у здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичними засадами дослідження управління розподіленими (віртуальними) командами є закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі управління підприємствами та персоналом.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У ході проведення дослідження використані методи емпіричного дослідження, а саме: спостереження, порівняння, вимір, моніторинг; методи теоретичного дослідження: сходження від абстрактного до конкретного, формалізація; загальні методи: абстрагування та конкретизація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, а також спеціальні методи.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Формування інформаційного суспільства, активне впровадження у суспільне життя Internet-технологій, і як наслідок, їх використання при

безготівкових електронних розрахунках за придбані товари і послуги, проведення транзакцій по всьому світу, з'явилося таке унікальне явище, як «електронна комерція», що породило створення Web-каталогів, які на початку існували виключно у рекламних та інформаційних цілях, але з часом вони були доповнені можливістю придбання товару, який сподобався та задовольняв потреби споживача, таким чином сформувавши новий вид бізнесу – Internet-торгівля и Internet-магазин. Ведення Internet-бізнесу, викликало до життя і сприяло широкому розповсюдженню поняття «віртуальний», яке сьогодні застосовується до великої кількості різноманітних явищ, зокрема економічних. Повсякчас ми маємо справу з віртуальними продажами товарів, наданням послуг, грошима, банківськими операціями, віртуальними підприємствами та організаціями. Усе частіше відбувається переведення бізнесу в онлайн-режимі. При цьому значна частина вітчизняних та зарубіжних науковців, дослідників, експертів та підприємців впевнено заявляють, що у майбутньому кількість віртуальних бізнес-організацій суттєво зросте і буде складати питому частку у загальній кількості підприємств, що, безумовно, підтверджується успішною діяльністю інтернаціональних корпорацій, які відомі у всьому світі, а їх послугами користуються мільйони людей на всіх континентах. Серед таких слід виділити наступні компанії: Uber, Amazon, Facebook, Airbnb тощо.

Ці зміни сприяли виникненню нових бізнес-структур в Україні, які за допомогою Internet мають можливість встановлювати партнерські стосунки, з аналогічними структурами, що перебувають у будь-якому куточку світу. Це, своєю чергою, дає змогу територіально віддаленим підприємцям або компаніям за допомогою інформаційних комунікаційних технологій розробляти ефективні технологічні проєкти щодо виробництва товарів і надання послуг, залучаючи для цього кваліфікований персонал з будь-якої точки світу, де є зв'язок та працює Internet. Такі бізнес-структури дістали назву «віртуальних підприємств».

Сьогодні є безліч визначень поняття «віртуальне підприємство», зупинимось на найбільш придатному для нашого дослідження. На думку В. Антоненко та Т. Подчасової «Віртуальне підприємство являє собою мережеву, комп'ютерно-опосередковану організаційну структуру, що складається з неоднорідних компонентів розташованих у різних місцях. Воно створюється шляхом об'єднання організаційно-технологічних ресурсів сукупності підприємств та їх інтеграції шляхом використання комп'ютерної мережі» [10]. Таким чином, концепція «віртуального підприємства» передбачає динамічне співробітництво між компаніями та персоналом, який залучається для виконання конкретного завдання, чим суттєво відрізняється від класичного підприємства, заснованого на жорстко

впорядкованих стабільних відносинах з чітко вибудованою ієрархічною організаційною структурою управління. Інтернет-технології, формуючи інформаційну інфраструктуру підтримки «віртуального підприємства», забезпечують комунікацію та інтеграцію членів віртуального колективу, сприяють налагодженню спільного управління, взаємодію учасників, інформаційну та методичну підтримку виконання завдань. На практиці «віртуальне підприємство» являє собою мережу територіально віддалених агентів, які вільно взаємодіють між собою, розробляючи спільний проєкт (або сукупність таких проєктів), знаходячись між собою у відносинах партнерства, кооперації, співдружності, координації тощо. У деяких випадках можливе переведення у «віртуальний простір» не всього підприємства, а лише його окремих структурних підрозділів, або і взагалі організації змішаної роботи, тобто таких умов організації роботи, при якій частину робочого часу працівник знаходиться в офісі, а частину працює з дому або з інших місць, не пов'язаних з офісом компанії. Таким чином формуються розподілені (віртуальні) команди.

Як показують дослідження та опитування учасників дистанційна робота, має безперечно суттєві переваги. Безумовно, однією з переваг розподіленої (віртуальної) команди є можливість роботи з дому, при цьому значна частина співробітників вважає свої робочі місця вдома зручнішими за традиційні офіси, оскільки, на їхню думку, вони не тільки мають можливість економити час та кошти на дорогу до офісу, а й спроможні управляти своїм часом, що позитивно впливає на ефективність роботи [10].

Вважається, що гнучкість є однією з переваг віртуальної команди: керівнику набагато простіше налаштувати на виконання проєкту свій зовнішній персонал. У випадку нестачі виконавців менеджер має можливість найняти додатковий персонал, використовуючи різні способи залучення працівників та створити резервну частину основної команди, у випадку завершення проєкту, керівник може припинити роботу частини або і всієї команди, що його виконувала.

Важливою перевагою для підприємства є те, що розділені (віртуальні) команди не вимагають суттєвих інвестицій в такі складові бізнесу як оренда приміщення та його ремонт, обладнання робочих місць меблями та іншим устаткуванням, оплату рахунків за Інтернет та комунальні послуги. Однак, на нашу думку, значна частина цих витрат лягає на працівника, або розподілена між працівником та роботодавцем. Серед цих витрат слід назвати наступні: забезпечення надійної роботи обладнання поза офісом, засобів комунікації, використання програм, месенджерів інших інструментів сумісних з подібними засобами, якими користуються члени команди, а також мати у резерві додаткові засоби, якими можна буде

скористатися у разі виникнення несподіваних ситуацій, пов'язаних зі збоями у роботі звичних інструментів, в тому числі спричинених відключенням електроенергії, перебоями у доступі до Інтернету, відсутністю зв'язку, що часто трапляється при роботі в Україні, і пов'язане з постійними атаками агресора на енергосистему та критичну інфраструктуру країни. Звісно, що ці питання потребують додаткового дослідження і не є предметом даної статті.

Ще однією перевагою розділеної (віртуальної) команди є те, що персонал можна залучити з різних територій, що дозволяє найняти для виконання окремих проєктів найкращих співробітників та диференційовано підійти до оплати їхньої праці. Це вимагає активної роботи відповідних служб, зовсім іншого підходу до відбору працівників, проведення співбесіди та оцінки спроможності найманого працівника виконувати поставлені завдання, влитися в колектив та адаптуватися до особливостей дистанційної роботи.

Разом з тим, як показує досвід, в організації роботи розподілених (віддалених) команд існують певні проблеми з управління та організації роботи таких команд, що проявляється, перш за все, у формуванні злагоджених трудових колективів, які справлялися б з поставленими задачами, діяли б синхронно та мали б налагоджені комунікації. Не дивлячись на те, що сьогодні існує достатньо зручних, потужних інструментів для віддаленої роботи, програмних продуктів та додатків, що полегшують роботу розподілених команд й позитивно впливають на їхню продуктивність, однак, головним завданням керівника залишається формування не просто команди, а трудового колективу, гармонізації стосунків у ньому, розвитку сприятливого морально-психологічного клімату, поряд з вирішенням завдання ефективного використання наявних ресурсів, переваг дистанційної роботи, досягнення при цьому максимальної ефективності роботи як конкретного працівника, трудового колективу, так і всієї організації в цілому, спроможних діяти в таких складних умовах, які склалися в Україні сьогодні [11, с. 114–115].

Виходячи з цього, перед закладами вищої освіти постає питання, які саме компетенції необхідно плекати у здобувачів, щоб після закінчення навчання вони могли успішно працювати у нових умовах, які їм пропонує ринок праці сьогодні і буде пропонувати у найближчому майбутньому. Розглянемо основні компетенції, які необхідно формувати у майбутнього керівника розподіленої (віртуальної) команди, віртуального підприємства взагалі.

1. Враховуючи, що робота у віртуальній команді підходить не всім, її член має відповідати наступним вимогам: вмінню керувати собою,

організувати свій час та простір, бути готовим до комунікації, підтримуючи зв'язок з безпосереднім керівником та членами віртуальної групи.

2. З метою прискорення адаптації нового члена команди та залучення новачка до організації, формування відчуття причетності до неї, керівник має ознайомити співробітника не тільки з документами, які використовуються у роботі та самою командою, але й організацією в цілому, її місією та культурою, здобутками та кращими досягненнями. Бажано, щоб відбулася особиста зустріч керівника з новим співробітником при відвідуванні ним офісу компанії (якщо це можливо), щоб він мав уявлення про те, що являє собою компанія та її працівники, у разі необхідності керівник може призначити новачку наставника, тобто особу, з якою можна налагодити тісніший зв'язок і хто зможе його консультувати. Таким чином керівник має розробити процедуру адаптації новачка до особливостей роботи у розподіленій команді віртуальної організації.

3. Встановлення чітких правил організації роботи для членів віртуальної команди важливе для формування відповідальності співробітника, який повинен точно знати: які завдання йому доручено виконувати і як, які цілі цих завдань, яких процесів слід дотримуватись, керівник віртуальної команди має заздалегідь сформулювати ці вимоги, уточнюючи їх в процесі роботи.

4. Визначення командних цілей, які повинні поєднувати індивідуальні цілі з основними цілями команди, що дозволяє встановити роль, місце та обов'язки конкретного члена віртуальної команди та його значення для команди взагалі, а також рівень віртуальної взаємодії з іншими співробітниками. Надання команді повноважень щодо виконання поставленої задачі, що розширить можливості членів віртуальної команди.

5. Налагодження моніторингу і оцінки продуктивності роботи віртуальної команди, управління її ефективністю, відстежування та оцінювання всієї команди та кожного її члена окремо, пошук найбільш активних співробітників, спроможних брати на себе відповідальність, допомагати, при необхідності, опікати інших працівників, вчасно помічати відхилення від виконання завдань, оцінювати перешкоди, які необхідно подолати.

6. Керівник розподіленої (віртуальної) команди має навчити або організувати навчання співробітників у спеціальних підрозділах, закладах освіти, курсах, семінарах новим технологіям та засобам комунікацій.

7. Підтримування регулярних комунікацій, зв'язок зі співробітником щоденно, створення можливості відповіді працівникові у міру того, як у нього виникають питання по роботі.

8. Застосування методів матеріальної та нематеріальної винагороди, відзначення знаменних подій у житті кожного члена колективу, розподіленої команди та всієї організації, повідомляючи усій команді про досягнення кожного та всіх разом.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Таким чином, наявність значної кількості проблем в організації роботи віртуального підприємства, розподіленої (віртуальної) команди та формування з неї справжнього трудового колективу, спроможного виконати поставлені задачі, потребує і нових підходів до управління такою командою з боку керівника, формування у нього нових компетенцій, знань та спроможностей, що має бути досягнуто за допомогою його фахової підготовки зі спеціальності 073 «Менеджмент». Безумовно, це потребує додаткових наукових досліджень.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction.

Подальших досліджень потребують наступні питання у цьому напрямі:

- уточнення визначення окремих категорій, які стосуються віртуальних підприємств та розподілених (віртуальних) команд, дистанційної роботи;
- вивчення особливостей застосування вже відомих інструментів для налагодження злагодженої дистанційної роботи;
- пошук нових застосунків для підвищення ефективної командної роботи віддалених колективів;
- дослідження складу компетенцій, які необхідні менеджеру для управління такими підприємствами та командами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Організація роботи і використання інтернет ресурсів для спільної роботи віддалених команд. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://worksection.com/ua/blog/best-tools-for-remote-teams.html> Дата звернення: Жовт. 10, 2024.
- [2] С. Ovcharenko, Virtual team: 4 advantages and 4 disadvantages for business. [Online]. Available: <https://alcor-bpo.com/your-own-rd-office-news/virtual-team-4-advantages-and-4-disadvantages-for-business/> Application date: November 10, 2024.
- [3] О. Кравчук, І. Варіс, О. Кир'янова, «Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації», *Економіка та суспільство*, вип. 47, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21>

- [4] A. Alaiad, Y. Alnsour, M. Alsharo, «Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions», *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, № 62, p. 211–238, 2019. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/335335548_Virtual_Teams_Thematic_Taxonomy_Constructs_Model_and_Future_Research_Directions Application date: November 10, 2024.
- [5] О. В. Виноградова, Н. О. Євтушенко, *Групова динаміка та комунікації*. Київ, Україна: ДУТ, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf Дата звернення: Жовт. 10, 2024.
- [6] Г. В. Герасименко, «Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин», *Інноваційна економіка*, № 7/8, с. 91–96, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> Дата звернення: Жовт. 10, 2024.
- [7] Н. Гринчак, О. Мотузка, «Особенности управления и настройки коммуникаций в виртуальных командах», *SWorld Journal*, № 18-02, p. 165–172, 2023. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-033>
- [8] O. Litorovych, S. Maslakov, «Virtual organizations», *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 3, is. 1, p. 131–137, 2021. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131>
- [9] О. І. Кравчук, І. О. Варіс, О. В. Кир'янова, «Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах», in *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges*; Т. Nestorenko, Т. Pokusa, Eds. Opole, 2021, p. 494–505. [Online]. Available: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf Application date: November 10, 2024.
- [10] В. М. Антоненко, Т. П. Подчасова, Віртуальні підприємства як сучасна форма організації виробництва. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ua.kursoviks.com.ua/metodychki/274-lektsiya-virtualni-pidpriemstva-yak-suchasna-forma-organizatsii-virobnitstva-nudpsu> Дата звернення: Жовт. 10, 2024.
- [11] Л. П. Піддубна, «Формування соціально-психологічної підсистеми організації та управління нею в умовах цифровізації та зростання кількості віддалених (віртуальних) команд», у *Тренди, детермінанти та технології управління персоналом*; В. В. Іванової, Ред. Суми, Україна: Університетська книга, 2024, с. 102–122.

MANAGEMENT OF DISTRIBUTED (REMOTE) TEAMS IS AN IMPORTANT DIRECTION IN EDUCATION FOR MODERN MANAGERS

Larysa Piddubna,

Ph.D. of economics, associate professor,
associate professor Department of Economy
Entrepreneurship and Management
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-7853-7575>
lpiddubna@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the issues of defining the essence of distributed (remote) teams, the features of organizing their work and forming coordinated work teams, and outlining the role of the leader (manager) in the specified process. A significant place in the work is devoted to defining the latest competencies of the leader, which should be inherent in a modern manager in the era of digitalization of the country's economy and the growth of the number of virtual enterprises, virtual (remote) teams, and the scope of application of remote work of personnel. The author concludes that the above processes require the manager to apply new knowledge in the field of application of existing ones and search for and master innovative platforms and tools necessary for organizing remote work, the ability to use them when forming a team that works remotely, acquiring skills in distributing a large amount of work into components and assigning them to team members, monitoring the timely and high-quality completion of tasks, monitoring staff employment during the working day and week, training staff in the process of remote work in compliance with safety precautions, work and rest schedules, etc. All this, in the author's opinion, forms a set of competencies that a manager needs to work in the conditions of digitalization of the economy. Of course, such a complex task should be assigned to higher education institutions, which, when involved in this process, must formulate a list and content of the necessary competencies of a manager, determine a set of disciplines, individual topics, mastering which will allow the applicant to acquire the necessary educational level and the ability to manage such structures.

Keywords: distributed (remote) teams; virtual teams; virtual enterprises; organization of remote work; formation of a remote team workforce;

management of distributed (remote) teams; competencies of a modern manager.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Orhanizatsiia roboty i vykorystannia internet resursiv dlia spilnoiroboty viddalenykh komand. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://worksection.com/ua/blog/best-tools-for-remote-teams.html> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2024. (in Ukrainian).
- [2] Ovcharenko S. Virtual team: 4 advantages and 4 disadvantages for business. [Online]. Available: <https://alcor-bpo.com/your-own-rd-office-news/virtual-team-4-advantages-and-4-disadvantages-for-business/> Application date: November 10, 2024. (in English).
- [3] O. Kravchuk, I. Varis, O. Kyrianova, «Kompleksnyi analiz virtualnoho komandnoho menedzhmentu v orhanizatsii», *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 47, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21> (in Ukrainian).
- [4] A. Alaiad, Y. Alnsour, M. Alsharo, «Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions», *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, № 62, p. 211–238, 2019. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/335335548_Virtual_Teams_Thematic_Taxonomy_Constructs_Model_and_Future_Research_Directions Application date: November 10, 2024. (in English).
- [5] O. V. Vynohradova, N. O. Yevtushenko, *Hrupova dynamika ta komunikatsii*. Kyiv, Ukraina: DUT, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1657_31254416.pdf Data zvernennia: Zhovt. 10, 2024. (in Ukrainian).
- [6] H. V. Herasymenko, «Dystantsiina zainiatist yak fenomen sotsialno-trudovykh vidnosyn», *Innovatsiina ekonomika*, № 7/8, s. 91–96, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2024. (in Ukrainian).
- [7] N. Hrynychak, O. Motuzka, «Osobennosty upravleniia y nastroiiky kommunykatsyi v vyrtualnykh komandakh», *SWorld Journal*, № 18-02, s. 165–172, 2023. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-033> (in Ukrainian).
- [8] O. Litorovych, S. Maslakov, «Virtual organizations», *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 3, is. 1, p. 131–137, 2021. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131> (in English).

- [9] O. I. Kravchuk, I. O. Varis, O. V. Kyrianova, «Upravlinnia tsyfvovymy komunikatsiamy u virtualnykh komandakh», in Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges; T. Nestorenko, T. Pokusa, Eds. Opole, 2021, p. 494–505. [Online]. Available: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf Application date: November 10, 2024. (in Ukrainian).
- [10] V. M. Antonenko, T. P. Podchasova, Virtualni pidpriemstva yak suchasna forma orhanizatsii vyrobnytstva. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://ua.kursoviks.com.ua/metodychki/274-lektsiya-virtualni-pidpriemstva-yak-suchasna-forma-organizatsii-virobnitstva-nudpsu> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2024. (in Ukrainian).
- [11] L. P. Piddubna, «Formuvannia sotsialno-psykholohichnoi pidsystemy orhanizatsii ta upravlinnia neiu v umovakh tsyfvovizatsii ta zrostannia kilkosti viddalenykh (virtualnykh) komand», u Trendy, determinanty ta tekhnolohii upravlinnia personalom; V. V. Ivanovoi, Red. Sumy, Ukraina : Universytetska knyha, 2024, s. 102–122. (in Ukrainian).

*Стаття надійшла до редакції
24 грудня 2024 року*

