

УДК 331.1

DOI: 10.60022/2(8)-34S

Гончаренко Оксана Григорівнадоктор економічних наук, професор
професор кафедри гуманітарних дисциплін
Пенітенціарна академія України, Україна**Honcharenko Oksana**Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Humanities
Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1101-6019

ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ РОБОТИ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД

Анотація. У статті досліджено теоретичні підходи підвищення продуктивності розподілених команд, які функціонують в умовах цифрової трансформації та розподіленого середовища. Визначено, що управління розподіленими командами, обумовлене специфікою їх просторової роз'єднаності, асинхронності взаємодії та високим рівнем цифрової залежності. Проаналізовано технологічний, організаційний і психологічний чинники, що зумовлюють зміни в управлінні продуктивністю роботи розподілених команд. Наведено порівняльну характеристику продуктивності персоналу в офлайн та віддаленому форматах та виявлено чинники, що впливають на рівень їх продуктивності, психологічного комфорту та ефективності командної взаємодії

Обґрунтовано, що результативність роботи в розподілених командах зростає за умови впровадження комплексних заходів, спрямованих на удосконалення комунікацій, підвищення рівня самостійності персоналу та інтеграцію цифрових технологій у процес управління. Застосування лінк-технологій (Lean Management) у розподілених командах сприяє усуненню неефективних операцій, раціоналізації робочих процесів, скороченню витрат часу й ресурсів

Запропоновано моделі підвищення продуктивності роботи розподілених команд та очікувані результати, які базуються на принципах гнучкості, прозорості та підтримки командної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності роботи розподілених команд за рахунок удосконалення організаційних процесів, зміцнення комунікаційних зв'язків та посилення мотиваційного потенціалу працівників. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення систем управління персоналом у вітчизняних ІТ-компаніях, де активно впроваджується віддалений формат роботи.

Ключові слова: персонал, управління продуктивністю, розподілена команда, розподілене середовище, лінк-технології, цифровізація.

INCREASING THE PRODUCTIVITY OF DISTRIBUTED TEAMS

Abstract. In the article the explores theoretical approaches to increasing the productivity of distributed teams operating in the context of digital transformation and a distributed environment.

It is determined that the management of distributed teams is due to the specifics of their spatial disunity, asynchrony of interaction and a high level of digital dependence. The technological, organizational and psychological factors that determine changes in the management of the productivity of distributed teams are analyzed. A comparative characteristic of staff productivity in offline and remote formats is presented and factors that influence the level of their productivity, psychological comfort and efficiency of team interaction are identified.

The author proves that the efficiency of work in distributed teams increases if comprehensive measures are implemented to improve communications, increase the level of staff independence and integrate digital technologies into the management process. The use of link technologies (Lean Management) in distributed teams helps to eliminate inefficient operations, streamline work processes, and reduce time and resource costs

The author proposes models for increasing the productivity of distributed teams. These models are based on the principles of flexibility, transparency, and support for team interaction. The implementation of

the proposed measures will help to increase the productivity of distributed teams by improving organizational processes, strengthening communication ties, and increasing the motivational potential of employees. The results of the study can be used to improve personnel management systems in domestic IT companies, where remote work is actively being implemented.

Keywords: *personnel, productivity management, distributed team, distributed environment, link technologies, digitalization.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації все більше організаційних систем переходить до моделей дистанційної, гібридної та географічно розподіленої роботи. Такий формат, з одного боку, відкриває нові можливості, зокрема доступ до глобального кадрового потенціалу, гнучкість організаційних процесів та оптимізацію витрат, а з іншого — породжує управлінські проблеми, ускладнює координацію та комунікацію, спричиняє втрату мотивації й знижує результативність праці. У зв'язку з цим проблема підвищення продуктивності роботи розподілених команд набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки від її вирішення залежить забезпечення конкурентоспроможності організаційних систем, стабільність бізнес-процесів та підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Попри зростання популярності дистанційних і розподілених форм роботи, у більшості організацій відсутні ефективні підходи до управління продуктивністю роботи розподілених команд. Традиційні моделі контролю, мотивації та оцінювання результатів, сформовані в умовах офлайн-взаємодії, виявляють низьку ефективність у розподіленому середовищі, де персонал фізично віддалений і працює з різних локацій. Це призводить до ускладнення комунікації, нерівномірного навантаження та зниження продуктивності. У зв'язку з цим доцільною є адаптація сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити стабільний рівень продуктивності, ефективну координацію командної взаємодії та підтримку високого рівня мотивації персоналу в умовах географічної й функціональної розподіленості працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення продуктивності роботи розподілених команд є актуальною проблемою сучасного менеджменту, що перебуває у центрі наукових дискусій як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. У наукових дослідженнях Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. [1] та інших зарубіжних науковців розподілені команди розглядаються як об'єднання фахівців, що реалізують стратегічно важливі ініціативи, комунікація між якими забезпечується за допомогою електронних технологій, а члени команди проживають і працюють у різних країнах. Daassi M., Jawadi N., Favier M. [2] визначають умовою існування розподілених команд «проживання в різних країнах і вихід на роботу з різних географічних точок», проте наголошують, що «розподіленою командою може бути група, яка працює в одному місті, будівлі чи навіть на одному поверсі, не далі двадцяти кроків один від одного».

Вітчизняні науковці Р. Васьків [4,5], Г. Герасименко [6], С. Гурський [7], Н. Краснокутська [8], А. Оленіч [9], Ю. Шабардіна [10] та інші, досліджуючи підходи до управління розподіленими командами, акцентують увагу на організаційних, комунікаційних та мотиваційних аспектах дистанційної взаємодії працівників. Проте низка питань залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує подальшої комплексної наукової оцінки підвищення продуктивності роботи в розподілених командах з урахуванням технологічних, організаційних і психологічних чинників, що визначають ефективність їх функціонування.

Мета статті — дослідити ключові чинники підвищення продуктивності роботи розподілених команд та обґрунтувати ефективні управлінські підходи для забезпечення їхньої результативності.

Виклад основного матеріалу. Управління розподіленими командами характеризується специфічними особливостями, що обумовлені відсутністю постійного фізичного контакту між учасниками та географічною роз'єднаністю [9, с.138]. Ефективна комунікація в таких умовах потребує балансування синхронних і асинхронних каналів, через регулярний обмін інформацією, чітке визначення завдань, термінів їх виконання та очікуваних результатів. Важливим аспектом також є технологічна підтримка, яка забезпечує надійні засоби спільної комунікації, обміну інформацією та безпеки даних. Оцінка продуктивності роботи розподілених команд відрізняється від традиційного контролю робочого часу, оскільки акцент робиться на досягненні поставлених цілей, із врахуванням як індивідуальних, так і командних показників. Р. Васьків вбачає ефективність управління розподіленими командами в збереженні працездатності та досягнення синергетичного ефекту спільної діяльності

[4, с.223]. На думку Van Steen, M. Tanenbaum [3] ключовим викликом у розподілених командах залишається забезпечення цілісної інтеграції компонентів через координацію процесів і комунікацію між персоналом та адаптація їх до вимог динамічного розподіленого середовища. Г. Герасименко вважає, що традиційні моделі контролю, що використовувались для офлайн-команд, не забезпечують належної ефективності в умовах фізичної роз'єднаності працівників [6, с. 93]. Наукові дослідження вчених вказують, що рівень довіри в команді стає критичним чинником продуктивності, та визначає здатність членів команди до роботи в розподіленому середовищі. Сучасні концепції управління продуктивністю розподілених команд демонструють перехід від контрольованої моделі управління до «результатоорієнтованих методів», що підвищують відповідальність і самостійність персоналу [5, с.358]. Управління продуктивністю роботи в розподілених командах має багатовимірний характер, що зумовлюється специфікою розподіленого середовища, асинхронністю взаємодій та високим рівнем цифрової залежності. У таких умовах, продуктивність роботи персоналу визначається не лише професійними компетентностями, а й якістю технологічного оснащення, організаційними механізмами координації та психологічними чинниками, що впливають на мотивацію персоналу [8, с.220]. Саме тому, на нашу думку, підвищення продуктивності роботи розподілених команд потребує комплексного підходу, який поєднує три взаємопов'язані компоненти: технологічну, організаційну та психологічну, оскільки лише їх взаємодія сприяє ефективній координації, підтриманню мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей організації в умовах розподіленого робочого середовища (рис. 1).



Рис. 1. Підвищення продуктивності роботи розподілених команд

Джерело: сформовано автором

У розподілених командах технологія є основним середовищем, через яке здійснюються процеси комунікації, координації, моніторингу завдань, передачі знань, зворотного зв'язку, а їх якість визначає ефективність та результативність праці, стійкість командної взаємодії в динамічних умовах розподіленого середовища. Без сучасної технологічної основи (відеокommунікаційних платформ, цифрових інструментів аналітики та контролю) знижується ефективність взаємодії і продуктивність роботи команди, порушується її стабільність.

Організаційна компонента пов'язана з перерозподілом відповідальності, удосконаленням структури робочих процесів та адаптацією управлінських практик до умов функціонування в розподіленому середовищі. Основними організаційними викликами для таких команд є асинхронність комунікацій, зниження рівня неформального контролю та необхідність підтримки командної згуртованості. У тих організаціях, які не адаптували управлінські механізми до роботи в розподіленому форматі, спостерігається зниження продуктивності роботи персоналу та підвищення ризику виникнення конфліктів.

Психологічна компонента є ключовою у контексті забезпечення продуктивності роботи розподілених команд, оскільки робота в розподіленому середовищі супроводжується низкою ризиків,

зокрема зниженням відчуття приналежності до команди, соціальною ізоляцією, погіршенням емоційного стану, підвищенням рівня тривожності та ризиком професійного вигорання, зниженням рівня довіри в колективі, особливо між керівником і підлеглими, а також виникненням нерівності можливостей між офісними працівниками та членами розподілених команд. Психологічні чинники безпосередньо впливають на продуктивність роботи через рівень мотивації, самоорганізації, ефективність взаємодії та командну динаміку. Саме тому, на нашу думку, підвищення продуктивності роботи розподілених команд потребує впровадження системи постійного зворотного зв'язку, програм розвитку психологічної стійкості, інструментів формування довіри, механізмів визнання досягнень та прозорої комунікаційної політики.

Отже, продуктивність роботи розподілених команд формується на перетині трьох системних компонент — технологічної, організаційно-управлінської та психологічної. Лише інтеграція всіх цих елементів забезпечує стійкість командної взаємодії та здатність організації адаптуватися до динамічних умов розподіленого середовища. Технології без організаційних регламентів породжують хаос у роботі, організаційні структури без психологічної підтримки спричиняють професійне вигорання і втрату мотивації, психологічні ініціативи без технологічного підґрунтя не забезпечують стабільної продуктивності, а організаційні зміни, без технологічної підтримки сповільнюють роботу та знижують ефективність.

Поширення віддалених (дистанційних) форматів роботи зумовило необхідність проведення порівняльного аналізу продуктивності роботи персоналу, який працює у традиційному офісному середовищі та в розподілених командах. Командна взаємодія в офісі ґрунтується на безпосередньому спілкуванні, оперативному обміні інформацією та колективному вирішенні завдань, що сприяє формуванню довіри та стійкого командного духу. Водночас розподілені форми праці забезпечують більшу гнучкість, автономію та можливість залучення фахівців із різних регіонів, але супроводжуються труднощами у сфері комунікації, координації діяльності та контролю результатів [9, с.138]. Порівняння цих двох форматів роботи дозволяє виявити чинники, що характеризують рівень продуктивності, психологічного комфорту та ефективності командної взаємодії, а також розробити оптимальні моделі управління продуктивністю розподілених команд (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика продуктивності персоналу в офлайн та віддаленому форматах роботи

Параметр	Офлайн (офіс)	Віддалена робота (розподілені команди)	Вплив на продуктивність
Рівень концентрації	<i>Середня:</i> можливі перерви через шум, зустрічі, колег	<i>Висока:</i> за умов належної самодисципліни, меншої кількості зовнішніх відволікань	Віддалена робота підвищує індивідуальну продуктивність, проте ефективність її визначається вмінням працівника самостійно планувати та контролювати свій робочий час [7].
Командна взаємодія та координація	<i>Висока:</i> швидкі синхронні консультації, оперативне вирішення питань	<i>Середня або низька:</i> потребує планування, цифрових платформ, асинхронних комунікацій	У складних проєктах командна синергія ефективніша в офісі, а дистанційна робота потребує чіткого планування комунікацій.
Час на організаційні процеси	<i>Низька:</i> переміщення, участь у нарадах, адміністративні задачі	<i>Висока:</i> економія часу на дорогу, менше непотрібних зустрічей	Віддалена робота збільшує ефективність робочого часу, що позитивно впливає на кількість виконаних завдань
Ініціатива та автономність	<i>Середня:</i> через очікування контролю керівника	<i>Висока:</i> чітке планування і тайм менеджмент	Віддалені працівники розвивають самостійність і відповідальність, що впливає на якість виконання завдань [7]
Психологічні чинники (вигорання, стрес)	<i>Середня/висока:</i> постійна видимість, соціальний тиск	<i>Середня:</i> зниження стресу через гнучкий графік, але можлива ізоляція	Гібридні моделі оптимальні для підтримки психологічного балансу
Інноваційність та креативність	<i>Висока:</i> спонтанні обговорення, дискусії, «мозкові штурми»	<i>Середня/висока:</i> можлива за умов організації онлайн-зустрічей	Креативні процеси краще працюють в змішаних форматах: комбінація офлайн і онлайн.
Кар'єрні можливості та видимість	<i>Висока:</i> фізична присутність підвищує видимість для керівництва	<i>Середня:</i> необхідність прозорих механізмів оцінки	Розподілена робота потребує своєчасної оцінки результатів, щоби стимулювати професійний розвиток.

Джерело: складено автором за [1-10]

Дані порівняльного аналізу свідчать, що індивідуальна продуктивність вища в розподілених командах, завдяки меншій кількості відволікаючих чинників та можливості гнучкого планування робочого часу. Водночас офлайн-робота в офісі є ефективнішою для складних проєктів і творчих завдань, де критично важлива синхронна взаємодія персоналу. Варто зазначити, що дистанційна робота знижує стрес, пов'язаний із щоденною присутністю в офісі, проте може спричиняти відчуття соціальної ізоляції. Натомість робота в офісі забезпечує активну соціальну взаємодію, але водночас підвищує навантаження на працівників.

Підвищення продуктивності роботи в розподілених командах потребує застосування оптимальних моделей, які поєднують результативно-орієнтований менеджмент із системами гнучкого управління (Agile-підходи). Такі моделі забезпечують прозорість управлінських процесів, гнучкість у прийнятті рішень та підвищують відповідальність кожного учасника за досягнення стратегічних цілей (табл.2).

Таблиця 2

Моделі підвищення продуктивності розподілених команд:
характеристика та очікувані результати

Назва моделі	Поставлені завдання	Результат
OKR-модель	Формування чітких цілей команди та оцінка результатів діяльності відповідно до корпоративної стратегії.	Забезпечення єдності бачення, підвищення мотивації до досягнення цілей та зниженні ризиків дезорієнтації в умовах віддаленого середовища.
Balanced Scorecard	Оцінка продуктивності за фінансовими показниками, ефективністю внутрішніх процесів, розвитком персоналу та задоволеністю клієнтів.	Підтримка балансу між короткостроковими результатами та довгостроковим розвитком команди.
Agile-моделі управління	Розвитоксамоуправліннякоманд,ітераційності процесів, відкритості зворотного зв'язку та ефективного використання цифрових платформ для колективної взаємодії.	Підвищення ефективності комунікацій, оперативності реагування на зміни та залученість учасників у процес прийняття рішень.

Джерело :складено автором

Порівняння моделей підвищення продуктивності розподілених команд показує, що OKR-модель ефективна для постановки амбіційних цілей та прозорого оцінювання результатів на регулярних ітераціях, Balanced Scorecard забезпечує комплексну оцінку продуктивності через фінансові, клієнтські, внутрішньо організаційні та інші показники, а Agile-моделі управління відзначаються високою гнучкістю, ітераційністю процесів та здатністю швидко адаптуватися до змін у динамічному розподіленому середовищі. Таким чином, вибір моделі для підвищення продуктивності розподілених команд має враховувати специфіку віддаленої взаємодії, потребу в координації та мотивації учасників, а також швидкість прийняття рішень. Таким чином, аналіз відмінностей моделей (OKR, Balanced Scorecard, Agile) дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення організаційних процесів у розподілених командах. На основі цього доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій, планування, контролю виконання завдань та розвитку командної згуртованості.

Важливим чинником підвищення продуктивності роботи розподілених команд є впровадження лінк-технологій (Lean Management), орієнтованих на безперервне вдосконалення та усунення неефективних операцій [10, с.350]. Застосування принципів Lean у розподілених командах сприяє оптимізації робочих процесів, скороченню дублювання функцій та підвищенню прозорості взаємодії через візуальний менеджмент (канбан-дошки, цифрові дашборди). Стандартизація процесів комунікації та реалізація принципу «кайдзен» забезпечують системне вдосконалення командної роботи, тоді як культура залучення кожного учасника до процесу управління сприяє зростанню відповідальності та ініціативності.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме суттєвому підвищенню продуктивності роботи розподілених команд за рахунок удосконалення організаційних процесів, зміцнення комунікаційних зв'язків та посилення мотиваційного потенціалу працівників. Використання цифрових інструментів забезпечить прозорість і контроль виконання завдань, тоді як впровадження лінк-технологій підвищить операційну ефективність, зменшить непродуктивні витрати та сприятиме формуванню культури «безперервного вдосконалення». У результаті організація отримає більш гнучку, адаптивну та результативну систему управління, що забезпечить стабільне зростання продуктивності роботи,

підвищення якості командної взаємодії та рівня задоволеності персоналу спільною діяльністю.

Висновки. Проведене дослідження показує, що підвищення продуктивності роботи розподілених команд є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій в умовах цифрової трансформації. Ефективне управління в розподіленому середовищі потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток комунікацій, підвищення автономності персоналу та інтеграцію цифрових технологій. Застосування лінк-технологій (Lean Management) дозволяє усунути неефективні операції, оптимізувати робочі процеси, скоротити витрати часу та ресурсів, а також сформувати культуру безперервного вдосконалення.

Практична цінність дослідження полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо підвищення продуктивності роботи розподілених команд, серед яких впровадження цифрових систем планування та моніторингу, застосування принципів Lean для оптимізації процесів, розвиток цифрових і комунікаційних компетентностей працівників та використання гнучких форматів управління. Таким чином, інтеграція сучасних управлінських технологій і лінк-підходів сприятиме стабільному зростанню продуктивності роботи розподілених команд, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню адаптивної, інноваційно орієнтованої організаційної культури.

Література

1. Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*. 2019. №62. p. 211–238
2. Daassi M., Jawadi N., Favier M., Kalika M. Building Collective Awareness in Virtual Teams: The Effect of Leadership Behavioral Style. In *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges*; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2010. p.23
3. Van Steen, M., Tanenbaum, A. S. Distributed systems (4th ed.). distributed-systems.net. 2023. <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>
4. Васьків Р. Управління процесами у розподілених проєктних командах. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Інформаційні системи та мережі. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. № 16. С. 220–236.
5. Васьків Р., Веретенікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Інформаційні системи та мережі*. 2024. Вип.15. С.357-369.
6. Герасименко Г. Дистанційна зайнятість як феномен соціально- трудових відноси. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7/8, с. 91–96.
7. Гурський С. Lean-методологія в ІТ: Один із шляхів до високоякісного обслуговування [Електронний ресурс] 2024. Режим доступу:<https://www.linkedin.com/pulse/lean-методологія-в-іт-один-із-шляхів-до-serhii-hurskyi-gogie>.
8. Краснокутська Н., Подопріхіна Т. Аналіз методологій управління проєктами в ІТ-галузі. *Бізнес Інформ*.2020.№8.С.217-222.
9. Оленіч А. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С.136 – 142.
10. Шабардіна Ю., Хоменко О. Особливості сучасних підходів до управління проєктами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1(30). С343-356.

References

1. Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. (2019), Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*. №62. p. 211–238
2. Daassi M., Jawadi N., Favier M., Kalika M. (2010), Building Collective Awareness in Virtual Teams: The Effect of Leadership Behavioral Style. In *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges*; IGI Global: Hershey, PA, USA, p.23
3. Van Steen, M., Tanenbaum, A. S. (2023), Distributed systems (4th ed.). distributed-systems.net. 2 <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>
4. Vaskiv R. (2024), Upravlinnia protsesamy u rozpodilenykh proiektnykh komandakh .Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Serii: Informatsiini systemy ta merezhi. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, № 16. S. 220–236.
5. Vaskiv R., Veretenikova N. (2024), Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnogo funktsionuvannia rozpodilenykh proiektnykh komand. Inforsatsiini systemy ta merezhi. Vyp.15. S.357-369.

6. Herasymenko H. (2018), Dystantsiina zainiatist yak fenomen sotsialno- trudovykh vidnosy. Innovatsiina ekonomika. № 7/8, s. 91–96.
7. Hurskyi S. (2024), Lean-metodolohiia v IT: Odyn iz shliakhiv do vysokoiakisnoho obsluhovuvannia [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu:<https://www.linkedin.com/pulse/lean-metodolohiia-v-it-odyn-iz-shliakhiv-do-serhii-hurskyi-gogie>.
8. Krasnokutska N., Podoprykhina T. (2020), Analiz metodolohii upravlinnia proektamy v IT-haluzi. Biznes Inform. №8. S.217-222.
9. Olenich A. (2012), Formuvannia i rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh. Aktualni problemy ekonomiky. № 10. S.136 – 142.
10. Shabardina Yu., Khomenko O. (2025), Osoblyvosti suchasnykh pidkhodiv do upravlinnia proektamy v rozpodilenykh komandakh v IT-sferi. Naukovyi visnyk Polissia. №1(30). S.343-356.