

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ХЕРСОНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

ВЕТРОВА КАТЕРИНА ІГОРІВНА

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ:
ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕБКРАФТ»)**

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:
Директор Херсонського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____Петричук С.І., д.е.н.
«___» _____ 2026р.

Науковий керівник

«___» _____ 2026 року

Виконано студенткою групи
ІН19-8-21 Б1УБ(4,63)

Херсон-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ	
1.1 Поняття та види команд: традиційні, гібридні та віддалені.....	7
1.2 Моделі управління та організаційні структури команд.....	13
1.3 Інструменти і технології комунікації та контролю результатів.....	22
1.4 Переваги та виклики гібридного та віддаленого формату роботи.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ТОВ «ВЕБКРАФТ»	
2.1 Загальна характеристика підприємства, організаційна структура.....	35
2.2 Особливості формування та управління командами.....	42
2.3 Використовувані інструменти комунікації, планування та контролю.....	48
2.4 Оцінка ефективності управління та вирішення конфліктів.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ	
3.1 Основні виклики та проблеми управління в ТОВ «Вебкрафт».....	59
3.2 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління.....	63
3.3 Вдосконалення комунікацій та мотивації команд.....	68
3.4 Рекомендації щодо впровадження сучасних цифрових інструментів управління.....	73
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін на ринку праці питання ефективного управління командами набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19, розвиток інформаційних технологій та загальна тенденція до гнучких форм організації праці сприяли стрімкому поширенню гібридних та віддалених моделей роботи. Крім того, війна в Україні створила додаткові виклики для підприємств, змушуючи адаптувати внутрішні процеси та організаційні структури до умов постійної невизначеності, забезпечення безпеки співробітників та збереження продуктивності команд.

Особливу значущість проблема ефективного управління гібридними та віддаленими командами набуває в умовах ІТ-сектору, де основними активами є інтелектуальні ресурси та знання співробітників. Підприємства, що працюють у сфері розробки програмного забезпечення, веб-дизайну та цифрових сервісів, активно використовують віддалені формати роботи для оптимізації процесів, зниження витрат та залучення висококваліфікованих спеціалістів незалежно від географічного розташування.

Гібридна модель управління передбачає поєднання традиційної офісної роботи з дистанційним форматом, що створює нові виклики для керівників. До них належать забезпечення ефективної комунікації між членами команди, контроль за виконанням завдань, підтримка мотивації та залученості працівників, а також управління корпоративною культурою в умовах часткового дистанціювання. Віддалена робота відкриває широкі можливості для гнучкого розподілу робочого часу, підвищення автономії працівників та оптимізації витрат на організацію офісного простору, проте потребує адаптації

існуючих управлінських практик до нових умов, що особливо актуально в умовах війни та масової евакуації співробітників з небезпечних регіонів.

Актуальність теми також зумовлена тим, що багато українських ІТ-компаній, зокрема ТОВ «Вебкрафт», впроваджують гібридні моделі роботи, поєднуючи офісну присутність та дистанційну діяльність співробітників. Війна значно прискорила перехід до віддаленої роботи, зробивши її не тільки зручною, але й критично необхідною для безперервності бізнес-процесів. Це відкриває можливість для комплексного дослідження ефективності управління такими командами, виявлення ключових викликів та розробки рекомендацій щодо підвищення продуктивності та якості роботи персоналу в умовах кризових ситуацій. Науковий інтерес до проблематики гібридного та віддаленого управління зростає, оскільки ефективна організація командної діяльності безпосередньо впливає на стійкість компанії та її здатність зберігати конкурентоспроможність у нестабільних умовах.

Таким чином, дослідження управління гібридними та віддаленими командами є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє проаналізувати сучасні підходи до організації праці, оцінити їх ефективність та запропонувати практичні рекомендації для підвищення продуктивності та мотивації співробітників. Особливу цінність має аналіз на прикладі конкретного підприємства — ТОВ «Вебкрафт», що дає змогу поєднати теоретичні положення з практичними аспектами управління сучасними командами у сфері інформаційних технологій під час кризових умов, спричинених пандемією та війною.

Проблематика управління гібридними та віддаленими командами досить активно розглядається в сучасній науковій літературі. Вітчизняні та зарубіжні дослідники досліджують ефективність різних моделей управління, питання комунікації, мотивації та контролю результатів у дистанційних умовах. Так,

українські вчені у сфері менеджменту та організаційної поведінки, такі як Баран О.В., Ковальчук І.М., та Петренко С.С., приділяють увагу адаптації управлінських практик до гнучких форм організації праці та впливу віддаленої роботи на продуктивність та корпоративну культуру.

Проте більшість робіт зосереджена на теоретичному обґрунтуванні, і практичний аспект управління конкретними українськими підприємствами залишається недостатньо вивченим. Особливо мало уваги приділяється управлінню командами в умовах кризових ситуацій, таких як війна та надзвичайні обставини, що робить дослідження на прикладі ТОВ «Вебкрафт» актуальним та своєчасним.

Мета бакалаврської роботи полягає у комплексному аналізі та оцінці ефективності управління гібридними та віддаленими командами на прикладі ТОВ «Вебкрафт» та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності і оптимізації управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні підходи до управління гібридними та віддаленими командами, їх переваги та виклики.

2. Дослідити організаційну структуру, формування та управління командами на прикладі ТОВ «Вебкрафт».

3. Визначити ефективність використання інструментів комунікації та контролю результатів у гібридних і віддалених командах.

4. Виявити основні проблеми та виклики, що виникають при управлінні командами в умовах дистанційної роботи та кризових ситуацій.

5. Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, мотивації та комунікації команд для підвищення їх ефективності.

Об'єкт дослідження: управлінські процеси та організаційна діяльність гібридних і віддалених команд на підприємствах ІТ-сектору.

Предмет дослідження: процеси управління гібридними та віддаленими командами на прикладі ТОВ «Вебкрафт», включаючи організаційні структури, методи контролю, комунікації та мотивації персоналу.

У роботі використано комплекс сучасних наукових методів, що дозволяють дослідити ефективність управління командами:

- аналіз та узагальнення наукової літератури — для теоретичного обґрунтування теми;

- метод порівняння та класифікації — для визначення типів команд та моделей управління;

- спостереження та анкетування співробітників ТОВ «Вебкрафт» — для отримання емпіричних даних про особливості віддаленої роботи;

- метод експертних оцінок та інтерв'ю з керівниками — для аналізу практичних аспектів управління;

- системний аналіз — для формування рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів.

Методи застосовуються в комплексі, що забезпечує цілісне розуміння проблеми та дозволяє поєднати теоретичний та практичний аспекти дослідження.

Практичне значення бакалаврської роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керівниками ТОВ «Вебкрафт» для підвищення ефективності управління гібридними та віддаленими командами шляхом оптимізації комунікацій, контролю за виконанням завдань, мотивації персоналу та адаптації управлінських практик до умов гнучкої та дистанційної роботи, що дозволяє підвищити продуктивність, якість роботи команд та стабільність бізнес-процесів.

Матеріали дослідження можуть бути використані для практичного навчання студентів та підвищення їх компетентності у сфері управління

гібридними та віддаленими командами, оволодіння сучасними методами організації праці, інструментами комунікації та контролю, а також розвитку аналітичних та управлінських навичок у реальних умовах цифрового та гнучкого робочого середовища.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дванадцять підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 57 найменувань. Загальний обсяг роботи 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

1.1. Поняття та види команд: традиційні, гібридні та віддалені

Традиційна команда в управлінській науці є фундаментальною організаційною одиницею, що формується в рамках класичної ієрархічної структури підприємства. Така команда має чітку вертикальну підпорядкованість, визначені ролі та відповідальність кожного члена, а також суворий розподіл функцій згідно з посадовими обов'язками. У класичному розумінні команда — це група людей, які спільно працюють для досягнення визначеної мети, взаємодіють у межах організаційної структури та підзвітні формальному керівництву [24, с. 10; 5, с. 72].

Структурно традиційна команда формується на основі ієрархії: керівник (начальник) очолює команду і здійснює централізоване управління, а підлеглі виконують поставлені завдання відповідно до своїх ролей та компетенцій. Така структура передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності, де кожен учасник знає своє місце в організації та обов'язки, що йому належать. Вертикальна побудова ієрархії дозволяє забезпечити підконтрольність та координацію дій, але водночас може бути менш гнучкою у випадках необхідності швидкої адаптації до змін [24, с. 12; 5, с. 74].

Основними компонентами структури традиційної команди є:

- керівник команди, відповідальний за прийняття рішень та контроль діяльності;
- члени команди, що виконують конкретні функціональні обов'язки;
- взаємодія «керівник — підлеглий», що визначає послідовність передачі інформації та ухвалення рішень;

-формалізовані правила та процедури, що регламентують взаємодію у команді.

Ця структура забезпечує стабільність та підзвітність, але може стримувати креативність і обмежувати ініціативу нижчих рівнів управління, особливо в умовах підвищеної невизначеності та змін [5, с. 78].

Традиційна команда виконує комплекс управлінських та виробничих функцій, які можна класифікувати за такими напрямками:

Виробнича та операційна діяльність, що включає виконання щоденних задач відповідно до спрямованості підрозділу (виробництво, обслуговування, підтримка) [5, с. 75].

Координація діяльності, що передбачає узгодження дій між членами команди для досягнення спільної мети.

Контроль та звітність, що полягає у моніторингу виконання робіт та поданні результатів керівникові.

Комунікація, яка в класичному контексті здійснюється здебільшого зверху вниз, що забезпечує одностороннє інформування від керівництва до виконавців [24, с. 15; 5, с. 76].

Така функціональна спрямованість дозволяє команді виконувати поставлені операційні цілі, але водночас зосереджує основну відповідальність за прийняття рішень на керівникові, зменшуючи рівень автономії членів команди.

Управління традиційними командами базується на принципах класичного менеджменту, де джерелом влади є формальна позиція керівника. Основні особливості такого управління включають:

- централізацію прийняття рішень;
- формалізовану систему контролю та оцінки виконання задач [5, с. 78];
- сувору систему підпорядкування;

-стандартизовані правила взаємодії між членами команди та керівником [24, с. 18].

Централізація влади дозволяє швидко приймати рішення у рамках визначених процедур, але також може призводити до зниження мотивації персоналу й обмеження ініціативи, оскільки рішення приймаються в основному керівником. Крім того, така модель передбачає чітке дотримання інструкцій та стандартів, що знижує гнучкість у складних або змінних умовах [5, с. 80].

У традиційних командах управління здійснюється за допомогою етапів планування, організації, мотивації та контролю, що визначає послідовність дій керівника у забезпеченні результативної командної роботи. Зазначені етапи передбачають формування цілей, розподіл завдань, встановлення стандартів виконання та оцінювання результатів. Ключовим інструментом ефективного управління у цьому контексті є чітко визначена ієрархія та система зворотного зв'язку, яка дозволяє забезпечити контроль та коригування діяльності членів команди [5, с. 82].

Віддалені команди представляють собою групи спеціалістів, які виконують свої професійні обов'язки без фізичної присутності в офісі, використовуючи цифрові канали комунікації та інформаційні технології для взаємодії. Поширення такого формату роботи зумовлене глобалізацією, розвитком інформаційних технологій та зовнішніми викликами, зокрема пандемією COVID-19, що значно прискорило перехід підприємств на дистанційну роботу. Основою ефективної роботи віддалених команд є використання платформ для обміну повідомленнями, відеозв'язку та управління проектами, що забезпечує синхронізацію дій учасників і контроль виконання завдань [29, с. 22].

На відміну від традиційних команд, у віддалених значну роль відіграє цифрова комунікація та організаційні процеси, які компенсують відсутність фізичної присутності. Керівники мають забезпечити зрозумілі правила взаємодії, чіткі дедлайни та систему пріоритетів, що дозволяє координувати роботу співробітників у різних часових поясах та уникати хаосу у виконанні завдань [29, с. 35].

Віддалена робота вимагає підвищеної уваги до мотивації та командної згуртованості, оскільки обмежені соціальні контакти можуть призводити до відчуття ізоляції, зниження залученості та вигорання. Ефективними заходами є регулярні онлайн-зустрічі, як формального, так і неформального характеру, участь у віртуальних тимбілдінгах та індивідуальні консультації для вирішення професійних та особистих питань [2, с. 57]. Це сприяє формуванню довіри серед членів команди і підвищенню ефективності взаємодії.

Ключовим аспектом є організація інформаційної взаємодії та безпеки даних. Віддалена робота передбачає використання хмарних сервісів та корпоративних платформ, що вимагає від підприємства розробки політик безпеки, впровадження шифрування, багатофакторної аутентифікації та навчання співробітників правилам безпечної роботи в мережі [2, с. 61]. Це не лише захищає конфіденційну інформацію, а й підвищує довіру команди до системи управління та технічних засобів компанії.

Таким чином, управління віддаленими командами потребує комплексного підходу, який поєднує цифрові технології, організаційні правила, мотиваційні та психологічні аспекти. Тільки інтеграція цих складових дозволяє забезпечити ефективну роботу команди, своєчасне виконання завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства [29, с. 38; 2, с. 65].

Гібридні команди виникають як нова форма організації праці, що поєднує роботу в корпоративному офісі та дистанційну роботу за допомогою

цифрових технологій. Такий формат здобув поширення як відповідь на сучасні виклики — глобальну цифровізацію, пандемію COVID-19 та воєнні дії в Україні, що спричинили потребу у більш гнучких, адаптивних структурах праці. Гібридна команда характеризується тим, що частина її учасників працює безпосередньо в офісі, а інша частина — дистанційно, що дозволяє поєднати переваги обох форматів та водночас відкриває низку організаційних і соціальних викликів для менеджерів [36, с. 306–307].

В основі функціонування гібридних команд лежить використання цифрових інструментів для комунікації, координації та контролю виконання задач. Це можуть бути платформи для відеоконференцій, корпоративні чати, системи управління проєктами та електронні документообіги. Така технологічна інтеграція дозволяє підтримувати робочі процеси поза межами традиційного робочого простору, але водночас потребує від менеджерів уміння організовувати взаємодію так, щоб забезпечити синхронізацію діяльності офісних і віддалених співробітників [36, с. 308–309]. У цьому контексті цифрові технології не є лише засобом передачі інформації, а стають невід’ємною частиною стратегії організації праці, що впливає на культуру роботи і рівень залученості кожного члена команди.

Одним із ключових аспектів організації гібридної роботи є координація діяльності між учасниками, що знаходяться фізично разом, і тими, хто працює віддалено. Це вимагає розроблення чітких процедур планування, встановлення дедлайнів, визначення ролей і відповідальності для кожного члена команди незалежно від місця його роботи. У практиці управління гібридними командами досягнення таких умов забезпечується шляхом впровадження узгоджених правил комунікації, структурованих робочих процесів та регулярного моніторингу прогресу [36, с. 307–308]. При цьому важливо враховувати, що модель взаємодії повинна враховувати часові пояси,

відмінності у графіках роботи та індивідуальні умови співробітників, що може бути особливо актуально для компаній із глобальним розподілом персоналу.

Особливо важливою складовою ефективної діяльності гібридних команд є підтримання корпоративної культури та мотивації працівників. Відсутність безпосереднього офісного спілкування може призводити до відчуття ізоляції, зниження рівня залученості та навіть емоційного вигорання. Саме тому менеджери все частіше приділяють увагу не лише операційним аспектам роботи, а й соціально-психологічним чинникам: проведенню регулярних онлайн-зустрічей, тимблдінгових активностей, обговоренню цілей та досягнень, забезпеченню відкритої зворотної комунікації. Такі практики сприяють формуванню довіри між членами команди та підвищенню продуктивності [44, с. 113]. Це особливо важливо в умовах воєнного стану в Україні, коли соціальна підтримка й відчуття стабільності стають додатковими чинниками забезпечення психологічного комфорту працівників.

Значну увагу в літературі приділено також питанням адаптації управлінських підходів до гібридного формату. Зокрема, дослідження зазначають, що традиційні моделі контролю результатів, орієнтовані на прямий нагляд, виявляються неефективними в гібридних умовах, де робота не завжди відбувається під безпосереднім контролем керівника. Відтак для забезпечення продуктивності та досягнення цілей важливо використовувати орієнтовані на результат підходи, де увага зосереджується на чітких показниках виконання, взаємній відповідальності та довірі між учасниками команди [36, с. 309]. Це включає формування систем мотивації, що наголошують не на тривалості перебування в онлайні чи офісі, а на якості результатів і внеску кожного до загального результату.

У практичній площині організації діяльності гібридних команд важливо інтегрувати підтримку безпеки даних та корпоративної інформації, оскільки

використання хмарних сервісів та зовнішніх платформ несе потенційні ризики витоку інформації. Розроблення політик безпеки, двофакторна аутентифікація, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання співробітників правилам безпечної роботи в мережі є необхідними умовами для забезпечення стабільної та захищеної роботи гібридної команди.

Таким чином, ефективне управління гібридними командами передбачає комплексний підхід, що включає адаптацію комунікаційних практик, підтримку корпоративної культури та мотивації співробітників, а також впровадження сучасних технологічних та організаційних рішень. Такий підхід дозволяє поєднати переваги офісної та дистанційної роботи, мінімізуючи при цьому можливі ризики та виклики, що виникають у сучасному динамічному робочому середовищі [36; 44].

1.2 Моделі управління та організаційні структури команд

Управління командами є одним із ключових елементів менеджменту організацій, оскільки саме через команди реалізуються стратегічні цілі, виконуються операційні завдання та формується конкурентоспроможність підприємства. Класичні моделі управління командами сформувалися в межах традиційної управлінської науки та тривалий час залишалися домінуючими в практиці організаційного управління. Вони ґрунтуються на ієрархічному підході, чіткому розподілі повноважень, формалізації процесів та централізованому прийнятті управлінських рішень.

У класичних моделях команда розглядається як структурна одиниця організації, що функціонує відповідно до встановлених правил, інструкцій і стандартів. Основна увага приділяється контролю виконання завдань, дисципліні, чіткому плануванню та координації дій працівників. Такі підходи

були особливо ефективними в умовах стабільного зовнішнього середовища, передбачуваних ринків і стандартизованих виробничих процесів [33, с. 41].

Однією з базових класичних моделей є адміністративна або бюрократична модель управління, сформульована в працях М. Вебера та розвинена в теорії класичного менеджменту. Її сутність полягає у створенні чіткої ієрархії посад, формалізованих правил і процедур, які регламентують діяльність кожного члена команди. У межах цієї моделі керівник виступає центральною фігурою управління, яка здійснює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підлеглих.

Команди в адміністративній моделі мають жорстко визначену структуру, де кожен працівник виконує вузько спеціалізовані функції. Комунікація переважно має вертикальний характер, а ініціатива з боку рядових членів команди обмежується рамками посадових інструкцій. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність, передбачуваність результатів і контроль якості виконання завдань, проте водночас знижує гнучкість та адаптивність команд до змін [33, с. 56].

У контексті управління командами адміністративна модель є ефективною для великих організацій із стандартизованими процесами, де важливими є точність, дисципліна та дотримання регламентів. Однак у сучасних умовах цифровізації та поширення гібридних і віддалених форматів роботи її застосування потребує суттєвої трансформації.

Функціональна модель управління командами

Функціональна модель управління командами базується на поділі управлінської діяльності за основними функціями менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. У межах цієї моделі команда розглядається як сукупність виконавців, діяльність яких координується керівником через реалізацію зазначених функцій. Кожен член команди виконує завдання

відповідно до своєї професійної спеціалізації, а взаємодія між учасниками регулюється управлінськими рішеннями керівника [12, с. 112].

Функціональна модель дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок чіткого розмежування відповідальності та оптимізації робочих процесів. Вона сприяє формуванню професійної компетентності членів команд і забезпечує контроль за досягненням запланованих результатів. Водночас така модель часто обмежує горизонтальну взаємодію між учасниками команд, що може призводити до зниження командної згуртованості та ускладнення комунікацій.

У практиці управління командами функціональна модель є поширеною в організаціях із чітко визначеними бізнес-процесами, де важливим є дотримання термінів, стандартів і бюджетів. Проте для гібридних і віддалених команд її застосування потребує доповнення сучасними комунікаційними інструментами та елементами децентралізації.

Лінійна модель управління командами передбачає пряме підпорядкування членів команди одному керівнику, який несе повну відповідальність за результати їх діяльності. У такій моделі управлінські рішення приймаються централізовано, а контроль здійснюється безпосередньо керівником. Основною перевагою лінійної моделі є оперативність управління та чіткість відповідальності [33, с. 78].

Лінійно-штабна модель є розвитком лінійної та передбачає залучення спеціалізованих підрозділів або фахівців (штабу), які надають керівнику аналітичну, консультаційну та методичну підтримку. У контексті управління командами це дозволяє поєднувати централізоване прийняття рішень із використанням експертних знань, що підвищує обґрунтованість управлінських дій.

Для управління командами в сучасних організаціях лінійно-штабна модель може бути ефективною у великих проєктах, де необхідна координація дій різнопрофільних спеціалістів. Проте надмірна централізація рішень ускладнює швидку адаптацію до змін і може знижувати мотивацію членів команд.

Класичні моделі управління командами мають низку переваг, серед яких: чіткість структури, визначеність ролей, контроль за виконанням завдань і передбачуваність результатів. Вони створюють основу для формування управлінської дисципліни та забезпечують стабільність функціонування команд [12, с. 145].

Водночас у сучасних умовах розвитку інформаційних технологій, зростання ролі знаннєвої праці та поширення гібридних і віддалених форматів роботи класичні моделі виявляють обмеження. До основних недоліків належать низька гнучкість, обмежена ініціативність членів команд, складність адаптації до швидких змін та недостатній рівень залученості персоналу.

Таким чином, класичні моделі управління командами залишаються важливою теоретичною основою менеджменту, однак у сучасній практиці вони потребують поєднання з гнучкими та адаптивними підходами. Саме це зумовлює актуальність подальшого аналізу сучасних моделей управління командами, зокрема Agile, Scrum та Kanban, які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

Гнучкі та адаптивні моделі управління командами сформувалися як відповідь на обмеження класичних підходів у умовах динамічного зовнішнього середовища, високого рівня невизначеності та швидкого розвитку інформаційних технологій. Їх поява пов'язана насамперед із трансформацією підходів до управління проєктами, особливо в ІТ-сфері, де традиційні ієрархічні моделі виявилися недостатньо ефективними для роботи з

інноваційними продуктами та знансєвими командами. Основною ідеєю гнучких моделей є орієнтація не на жорстке дотримання планів, а на постійну адаптацію до змін, активну взаємодію між членами команди та максимальну орієнтацію на цінність для клієнта [50, с. 21].

Agile як філософія управління командами базується на принципах Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення, серед яких ключовими є пріоритет людей та взаємодії над процесами та інструментами, робочого продукту над надмірною документацією, співпраці з замовником над формальними контрактами та готовності до змін над сліпим слідуванням плану. У контексті управління командами Agile передбачає високий рівень автономії учасників, колективну відповідальність за результат і постійний зворотний зв'язок. Команда в такій моделі розглядається як самоорганізована система, здатна самостійно приймати рішення в межах визначених цілей [50, с. 34].

На відміну від класичних моделей, де керівник виконує переважно контрольні та розпорядчі функції, у гнучких моделях роль менеджера трансформується у роль фасилітатора, коуча або лідера-служителя. Він створює умови для ефективної взаємодії команди, усуває перешкоди в роботі та сприяє професійному розвитку учасників. Такий підхід особливо ефективний для гібридних і віддалених команд, де прямий адміністративний контроль є обмеженим, а ключовим чинником успіху стає довіра та відповідальність.

Однією з найпоширеніших практичних реалізацій Agile є фреймворк Scrum. Scrum ґрунтується на ітеративному підході до управління роботою команди, коли проєкт розбивається на короткі цикли — спринти, за результатами яких створюється інкремент продукту. Управління командою здійснюється через чітко визначені ролі: власника продукту, Scrum-майстра та

команди розробки. Кожна з цих ролей має конкретні функції та зони відповідальності, що сприяє прозорості процесів і зниженню управлінських ризиків [50, с. 56].

Управління командою в Scrum базується на регулярних зустрічах, таких як планування спринту, щоденні стендапи, огляд результатів та ретроспектива. Вони забезпечують постійний обмін інформацією, узгодження дій і можливість оперативного реагування на проблеми. Для гібридних і віддалених команд Scrum є ефективним завдяки чіткій структурі комунікацій та зрозумілим правилам взаємодії, які можуть бути легко реалізовані за допомогою цифрових інструментів.

Ще однією гнучкою моделлю управління командами є Kanban, який акцентує увагу на візуалізації робочих процесів та управлінні потоком завдань. Основним інструментом Kanban є дошка, що відображає етапи виконання роботи та статус кожного завдання. Такий підхід дозволяє команді бачити загальну картину роботи, виявляти «вузькі місця» та оптимізувати навантаження між учасниками. Управління командою в Kanban не передбачає жорстко фіксованих ролей або ітерацій, що робить модель гнучкою та легко адаптованою до різних типів діяльності [10].

Kanban особливо ефективний у командах, які працюють з постійним потоком завдань, наприклад у службах підтримки, маркетингових або продуктових командах. Для віддалених форматів роботи ця модель є зручною завдяки можливості використання електронних Kanban-дошок, які забезпечують прозорість процесів і спрощують контроль виконання завдань без надмірного адміністративного втручання.

Загалом гнучкі та адаптивні моделі управління командами мають низку переваг у порівнянні з класичними підходами. Вони сприяють підвищенню залученості персоналу, розвитку командної відповідальності, швидшому

прийняттю рішень та кращій адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас їх ефективне впровадження потребує зрілості організаційної культури, високого рівня самодисципліни членів команд і готовності керівництва відмовитися від надмірного контролю.

Таким чином, Agile, Scrum та Kanban є важливими інструментами сучасного управління командами, особливо в умовах гібридної та віддаленої роботи. Вони не заперечують повністю класичні моделі, а доповнюють їх, створюючи більш гнучку та адаптивну систему управління, здатну забезпечити ефективну роботу команд у сучасних організаціях.

Організаційна структура є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування команд в організації, оскільки вона формує систему підпорядкування, розподілу повноважень, відповідальності та комунікацій між працівниками. Саме через організаційну структуру реалізується управлінський вплив на команди, визначається характер їх взаємодії та створюються умови для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У контексті управління командами структура виступає не лише формальним елементом управління, а й інструментом координації спільної діяльності та оптимізації використання людських ресурсів [28, с. 97].

Ефективність команд значною мірою залежить від того, наскільки організаційна структура відповідає цілям діяльності підприємства, характеру завдань і умовам зовнішнього середовища. Традиційні ієрархічні структури, такі як лінійна або функціональна, забезпечують чіткий розподіл обов'язків і контроль за виконанням завдань, що є важливим для стабільної роботи організації. У таких структурах команди зазвичай формуються в межах окремих підрозділів і виконують вузькоспеціалізовані функції, що сприяє підвищенню професійної компетентності працівників, але водночас може обмежувати міжфункціональну взаємодію [28, с. 104].

Функціональна організаційна структура передбачає об'єднання працівників за професійною ознакою, що дозволяє ефективно використовувати спеціалізовані знання та досвід. У межах такої структури команди формуються навколо виконання конкретних функцій, а управління здійснюється через вертикальні канали комунікації.

Це забезпечує чіткість управлінських рішень, проте може ускладнювати координацію між командами, особливо в умовах реалізації комплексних проєктів або роботи в гібридному форматі [28, с. 112].

Матрична організаційна структура є більш гнучким варіантом і дозволяє поєднувати функціональний та проєктний підходи до управління командами. У межах такої структури працівники можуть одночасно підпорядковуватися функціональному керівнику та керівнику проєкту, що створює умови для формування міждисциплінарних команд.

Це сприяє підвищенню адаптивності організації, ефективнішому використанню ресурсів і швидшому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Водночас матрична структура потребує високого рівня управлінської культури та чітко налагоджених комунікацій, оскільки подвійне підпорядкування може призводити до конфліктів і перевантаження працівників [28, с. 128].

У сучасних умовах поширення гібридних і віддалених команд особливого значення набуває організаційна структура, здатна забезпечити гнучкість, прозорість управління та ефективну координацію діяльності на відстані. Децентралізовані та проєктно-орієнтовані структури створюють сприятливі умови для автономної роботи команд, підвищують рівень відповідальності працівників і сприяють розвитку самоорганізації.

За таких умов формальна структура доповнюється неформальними зв'язками, цифровими каналами комунікації та системами управління знаннями [28, с. 143].

Вплив організаційної структури на ефективність команд проявляється також у рівні швидкості прийняття рішень і якості управлінських процесів. У структурах із високим рівнем централізації управління команди часто обмежені в самостійному прийнятті рішень, що може знижувати їх мотивацію та ініціативність.

Натомість у більш плоских структурах, де делегування повноважень є поширеною практикою, команди отримують можливість оперативно реагувати на зміни, самостійно розподіляти завдання та оптимізувати робочі процеси.

Організаційна структура також визначає характер комунікацій усередині команд і між ними. Чітко вибудовані горизонтальні зв'язки сприяють обміну інформацією, зменшенню управлінських бар'єрів і формуванню командної синергії. Це особливо важливо для гібридних команд, де частина працівників працює в офісі, а частина — дистанційно, і ефективність діяльності значною мірою залежить від якості координації та доступності інформації [28, с. 151].

Таким чином, організаційна структура є визначальним фактором ефективності управління командами, оскільки вона формує умови для взаємодії, розподілу ролей і реалізації управлінських функцій. Оптимально обрана структура сприяє підвищенню продуктивності команд, їх адаптивності та залученості персоналу.

Водночас у сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває поєднання формальних структурних елементів із гнучкими підходами до управління, що дозволяє забезпечити ефективну роботу команд у динамічному та цифровізованому середовищі.

1.3 Інструменти і технології комунікації та контролю результатів

Цифрові платформи для комунікації та співпраці відіграють ключову роль в управлінні гібридними та віддаленими командами, оскільки саме вони забезпечують безперервну взаємодію між членами команд, координацію спільної діяльності та обмін інформацією незалежно від фізичного місця перебування працівників. В умовах дистанційної роботи такі платформи фактично замінюють традиційне офісне середовище, виконуючи функції робочого простору, засобу комунікації та інструменту підтримки командної взаємодії. Їх використання дозволяє мінімізувати часові та просторові бар'єри, підвищити прозорість процесів і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень [53].

Однією з найпоширеніших цифрових платформ для командної комунікації є Slack, який позиціонується як інструмент для організації внутрішніх комунікацій у командах і компаніях. Основною особливістю Slack є можливість створення тематичних каналів, у межах яких відбувається обговорення окремих проєктів, завдань або напрямів діяльності. Такий підхід сприяє структурованості інформації, зменшує навантаження на електронну пошту та забезпечує швидкий доступ до історії обговорень. Для управління віддаленими командами Slack є ефективним інструментом завдяки можливості інтеграції з іншими сервісами, зокрема системами управління проєктами, календарями та хмарними сховищами [53].

Використання Slack у гібридних командах дозволяє підтримувати постійний контакт між офісними та дистанційними працівниками, створюючи єдине інформаційне середовище. Асинхронний характер комунікації, притаманний цій платформі, є особливо важливим для команд, що працюють у різних часових поясах. Водночас ефективність використання Slack значною

мірою залежить від наявності чітких правил комунікації, оскільки надмірна кількість повідомлень може призводити до інформаційного перевантаження та зниження продуктивності.

Ще однією широко використовуваною платформою для командної співпраці є Microsoft Teams, яка поєднує функції текстової комунікації, відеоконференцій, спільної роботи з документами та управління робочими групами. Перевагою Microsoft Teams є його інтеграція з екосистемою Microsoft 365, що дозволяє командам одночасно працювати з файлами, планувати зустрічі та координувати завдання в межах одного середовища. Для управління гібридними командами це створює умови для централізації робочих процесів і підвищення ефективності взаємодії між працівниками [19].

Microsoft Teams активно використовується як інструмент формальної комунікації, зокрема для проведення нарад, стратегічних сесій і презентацій. Вбудовані засоби відеозв'язку та спільного доступу до екрана дозволяють відтворювати формат офлайн-зустрічей у дистанційному середовищі. Для керівників команд це є важливим інструментом підтримки управлінського контролю та забезпечення залученості персоналу, особливо в умовах часткової віддаленої роботи.

Окреме місце серед цифрових платформ для співпраці займає Zoom, який спеціалізується на організації відеоконференцій і онлайн-зустрічей. Zoom став одним із найбільш популярних інструментів під час масового переходу компаній на дистанційний формат роботи, оскільки забезпечує стабільний відеозв'язок, простоту використання та можливість проведення зустрічей із великою кількістю учасників. Для гібридних команд Zoom часто використовується як основний інструмент для синхронної комунікації, зокрема для командних нарад, тренінгів і обговорення складних питань [19].

Застосування Zoom у поєднанні з іншими платформами, такими як Slack або Microsoft Teams, дозволяє створити комплексну систему комунікацій, що охоплює як синхронні, так і асинхронні формати взаємодії. Такий підхід є особливо ефективним для управління віддаленими командами, оскільки забезпечує баланс між оперативністю обговорень і можливістю самостійної роботи працівників.

Загалом цифрові платформи для комунікації та співпраці є невід’ємним елементом сучасної системи управління командами. Їх ефективне використання сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню координації дій і формуванню командної згуртованості. Водночас впровадження таких платформ потребує не лише технічних рішень, а й розробки внутрішніх стандартів комунікації, навчання персоналу та адаптації управлінських підходів до умов цифрового середовища.

Системи управління проектами та контролю результатів є важливим елементом управління гібридними та віддаленими командами, оскільки вони забезпечують планування, координацію та моніторинг виконання завдань у цифровому середовищі. На відміну від традиційних підходів до контролю, що базуються на безпосередньому нагляді за роботою працівників, сучасні цифрові системи орієнтовані на управління результатами, прозорість процесів і самостійність команд. Це дозволяє керівникам зосередитися на досягненні цілей проекту, а не на контролі робочого часу або фізичної присутності персоналу [52].

Однією з найбільш поширених систем управління проектами в ІТ-командах є Jira, яка розроблена для підтримки гнучких методологій управління, зокрема Agile та Scrum. Jira дозволяє структурувати роботу команди через створення задач, спринтів, беклогів та звітів, що забезпечує прозорість процесів і можливість постійного контролю прогресу. Для

віддалених команд Jira є ефективним інструментом завдяки можливості відстеження статусу кожного завдання в реальному часі та чіткому визначенню відповідальних осіб [52].

Використання Jira сприяє підвищенню дисципліни виконання завдань і зменшенню ризиків порушення термінів реалізації проєктів. Аналітичні інструменти платформи, зокрема діаграми згоряння та звіти про продуктивність, дозволяють керівникам оцінювати ефективність роботи команд і своєчасно виявляти проблемні зони. У гібридних командах Jira допомагає синхронізувати роботу офісних і дистанційних працівників, забезпечуючи єдине інформаційне поле для всіх учасників проєкту.

Ще однією популярною системою управління завданнями є Trello, яка базується на принципах Kanban і орієнтована на візуалізацію робочих процесів. Trello використовує дошки, списки та картки для відображення стану виконання завдань, що робить систему інтуїтивно зрозумілою та доступною для користувачів без спеціальної підготовки. Для невеликих віддалених команд Trello є зручним інструментом планування та контролю, оскільки дозволяє швидко організувати роботу та забезпечити прозорість виконання завдань [20].

У гібридному форматі роботи Trello часто використовується для координації міжфункціональних команд, де важливо забезпечити простоту комунікації та мінімізувати складність управлінських процесів. Гнучкість налаштувань і можливість інтеграції з іншими цифровими платформами дозволяють адаптувати Trello до потреб конкретного проєкту або команди. Водночас обмежені аналітичні можливості системи можуть знижувати її ефективність у великих або складних проєктах.

Окрему роль у системі управління проєктами відіграє GitHub, який використовується насамперед у командах, що займаються розробкою

програмного забезпечення. GitHub поєднує функції системи контролю версій, платформи для спільної роботи над кодом та інструменту управління завданнями. Для віддалених команд GitHub є критично важливим інструментом, оскільки забезпечує можливість паралельної роботи над проєктом, контроль змін і збереження цілісності продукту [20].

GitHub також надає інструменти для контролю результатів роботи команд, зокрема через систему pull request, code review та автоматизоване тестування. Це дозволяє забезпечити якість кінцевого продукту та підвищити відповідальність кожного члена команди за результати своєї роботи. У гібридних командах GitHub сприяє формуванню культури прозорості, взаємного контролю та колективної відповідальності.

Загалом системи управління проєктами та контролю результатів є основою ефективного управління гібридними та віддаленими командами. Вони забезпечують структурованість роботи, підвищують рівень відповідальності працівників і дозволяють керівникам оцінювати ефективність команд на основі об'єктивних показників. Вибір конкретної системи залежить від масштабів проєкту, специфіки діяльності та рівня зрілості команди, проте їх комплексне використання створює умови для досягнення високих результатів у сучасному цифровому середовищі.

Методи контролю та оцінки ефективності віддалених команд є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, оскільки дистанційний формат роботи суттєво змінює традиційні підходи до моніторингу діяльності працівників. За відсутності фізичної присутності в офісі класичні інструменти адміністративного контролю втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу від контролю процесу до контролю результатів. У таких умовах ключовим завданням менеджменту стає формування прозорих, об'єктивних і зрозумілих методів оцінки ефективності

роботи команд, які ґрунтуються на досягненні поставлених цілей та створенні доданої цінності для організації [49].

Контроль у віддалених командах має комплексний характер і включає поєднання кількісних та якісних показників ефективності. Кількісні методи оцінки зазвичай базуються на вимірюванні результатів виконання завдань, дотриманні термінів, обсягах виконаної роботи та продуктивності праці. Вони дозволяють отримати об'єктивні дані щодо діяльності команди та окремих її членів, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Водночас надмірна орієнтація лише на кількісні показники може призводити до формального виконання завдань без урахування якості результатів і командної взаємодії.

У сучасній практиці управління віддаленими командами широкого поширення набули системи оцінки ефективності, засновані на ключових показниках результативності (KPI). KPI дозволяють пов'язати індивідуальні та командні результати з цілями організації, забезпечуючи стратегічну спрямованість діяльності персоналу. Для віддалених команд важливим є правильний вибір показників, які мають бути досяжними, вимірюваними та зрозумілими для всіх учасників команди. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників і зменшенню потреби в постійному контролі з боку керівництва [49].

Поряд із KPI у віддалених командах активно застосовуються методи оцінки на основі досягнення цілей і результатів роботи, що передбачають регулярне узгодження очікувань між керівником і командою. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку дистанційної роботи, де працівники мають більшу автономію в організації власного робочого часу. Контроль у цьому випадку здійснюється через аналіз виконаних завдань, досягнутих результатів і відповідності їх визначеним стандартам якості.

Важливим елементом оцінки ефективності віддалених команд є використання цифрових інструментів моніторингу виконання завдань і звітності. Системи управління проєктами, електронні дашборди та аналітичні панелі дозволяють керівникам у режимі реального часу відстежувати прогрес виконання робіт, виявляти відхилення від плану та своєчасно реагувати на проблеми.

При цьому ефективний контроль не повинен перетворюватися на надмірний нагляд, оскільки це може негативно впливати на мотивацію та рівень довіри в команді.

Окрім формалізованих методів контролю, важливу роль у оцінці ефективності віддалених команд відіграють якісні методи, зокрема регулярний зворотний зв'язок, оцінка залученості персоналу та аналіз командної взаємодії. Проведення онлайн-зустрічей, індивідуальних бесід і ретроспектив дозволяє керівникам отримати глибше розуміння проблем і потреб команди, а також оцінити нематеріальні аспекти ефективності, такі як рівень комунікації, взаємної підтримки та корпоративної культури.

Особливе значення в управлінні віддаленими командами має баланс між контролем і довірою. Дослідження свідчать, що надмірний контроль може призводити до зниження мотивації, професійного вигорання та формального ставлення до роботи.

Натомість орієнтація на результат, чітке визначення очікувань і підтримка автономії працівників сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Тому ефективна система контролю віддалених команд повинна бути гнучкою, прозорою та орієнтованою на розвиток, а не лише на оцінку.

Таким чином, методи контролю та оцінки ефективності віддалених команд є важливим інструментом забезпечення результативної роботи в

умовах дистанційного формату. Їх застосування дозволяє поєднати управлінський контроль із розвитком самостійності та відповідальності працівників, що є необхідною умовою успішного функціонування гібридних і віддалених команд у сучасному цифровому середовищі.

1.4 Переваги та виклики гібридного та віддаленого формату роботи

Гібридний та віддалений формати роботи набули значного поширення в сучасних організаціях унаслідок цифровізації бізнес-процесів, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та трансформації підходів до управління персоналом. Особливо актуальними ці формати стали в умовах глобальних викликів, що змусили компанії переглянути традиційні моделі організації праці.

Впровадження гібридної та дистанційної роботи дозволило підприємствам не лише забезпечити безперервність діяльності, а й отримати низку стратегічних переваг, які впливають на ефективність управління командами та конкурентоспроможність організацій загалом [9].

Однією з ключових переваг гібридного та віддаленого формату роботи є гнучкість організації праці. Вона проявляється у можливості адаптації робочого часу, місця виконання завдань та способів взаємодії між членами команд. Для працівників гнучкість означає кращий баланс між професійним і особистим життям, зменшення витрат часу на дорогу до офісу та підвищення автономії в організації власної діяльності.

Для роботодавців це створює умови для підвищення задоволеності персоналу, зниження рівня плинності кадрів і формування більш лояльного ставлення працівників до компанії [9].

Гнучкий формат роботи також сприяє підвищенню продуктивності команд, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, їх біоритми та стиль роботи. У віддалених командах оцінка ефективності все частіше базується на досягненні результатів, а не на відпрацьованих годинах, що стимулює працівників до більш відповідального ставлення до виконання завдань. У гібридних моделях поєднання офісної та дистанційної роботи дозволяє зберігати командну взаємодію та корпоративну культуру, водночас забезпечуючи необхідний рівень гнучкості.

Ще однією важливою перевагою гібридного та віддаленого формату роботи є доступ до глобальних талантів. Відсутність географічних обмежень у процесі найму персоналу дозволяє компаніям залучати висококваліфікованих фахівців незалежно від їх місця проживання. Це є особливо актуальним для ІТ-компаній та організацій, що працюють у сфері знаннєвої економіки, де конкуренція за таланти є надзвичайно високою.

Можливість формувати міжнародні команди сприяє підвищенню рівня експертизи, різноманітності підходів до вирішення завдань і впровадженню інновацій [7].

Для працівників доступ до глобального ринку праці відкриває нові можливості професійного розвитку, участі в міжнародних проєктах і підвищення рівня доходів. Для компаній це означає розширення кадрового потенціалу, зменшення залежності від локального ринку праці та можливість швидше закривати вакансії. Водночас формування глобальних команд потребує розвитку міжкультурної комунікації, адаптації управлінських підходів і використання ефективних цифрових інструментів взаємодії.

Оптимізація витрат є ще однією суттєвою перевагою впровадження гібридного та віддаленого формату роботи. Для організацій це передусім зменшення витрат на утримання офісних приміщень, комунальні послуги,

обладнання робочих місць і супутню інфраструктуру. У багатьох компаніях перехід до гібридної моделі дозволив скоротити площу офісів або перейти на формат коворкінгів, що позитивно вплинуло на фінансові показники діяльності [7].

З боку працівників оптимізація витрат проявляється у зменшенні транспортних витрат, витрат на харчування поза домом та інших супутніх витрат, пов'язаних із щоденним відвідуванням офісу. Це підвищує загальний рівень задоволеності роботою та може виступати додатковим нематеріальним стимулом. У довгостроковій перспективі такі зміни сприяють формуванню більш стійких моделей зайнятості та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Загалом гібридний та віддалений формати роботи створюють значні можливості для підвищення ефективності управління командами, розширення кадрового потенціалу та оптимізації витрат. Вони дозволяють організаціям швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом і забезпечувати сталий розвиток. Водночас реалізація цих переваг потребує системного підходу до організації роботи, розвитку цифрових компетенцій і вдосконалення управлінських практик, що зумовлює необхідність подальшого аналізу викликів гібридного та віддаленого формату роботи.

Попри численні переваги гібридного та віддаленого формату роботи, їх впровадження супроводжується низкою суттєвих викликів, які безпосередньо впливають на ефективність управління командами. Ці виклики стосуються передусім організації комунікацій, підтримки мотивації персоналу, формування корпоративної культури та забезпечення ефективного контролю результатів діяльності.

За відсутності системного підходу до управління зазначені проблеми можуть знижувати продуктивність команд і негативно впливати на досягнення стратегічних цілей організації [42].

Одним із найбільш поширених викликів у гібридних і віддалених командах є проблема комунікації. Відсутність безпосереднього особистого контакту ускладнює обмін інформацією, знижує якість зворотного зв'язку та може призводити до непорозумінь між членами команд. Асинхронний формат спілкування, характерний для віддаленої роботи, не завжди дозволяє оперативно вирішувати робочі питання, особливо в умовах різних часових поясів. Крім того, надмірне використання цифрових каналів комунікації може спричиняти інформаційне перевантаження та зниження концентрації працівників [42].

Проблеми комунікації також пов'язані з нерівномірним доступом до інформації між офісними та дистанційними працівниками в гібридних командах. За відсутності чітких правил комунікації частина важливої інформації може залишатися поза увагою віддалених членів команди, що негативно впливає на їх залученість і відчуття причетності до спільної діяльності.

У таких умовах керівництву необхідно забезпечувати прозорість інформаційних потоків і формувати єдине комунікаційне середовище.

Ще одним важливим викликом є підтримка мотивації та залученості персоналу. Віддалений формат роботи зменшує рівень соціальної взаємодії між працівниками, що може призводити до відчуття ізолюваності, зниження командного духу та емоційного вигорання. В умовах дистанційної роботи традиційні методи мотивації, зокрема безпосередній контроль і неформальне заохочення, втрачають свою ефективність. Це вимагає від керівників

застосування нових підходів до управління мотивацією, орієнтованих на довіру, автономію та визнання досягнень [26].

Проблеми мотивації також пов'язані з розмитістю меж між робочим і особистим часом. За відсутності чітко визначеного робочого графіка працівники можуть стикатися з перевантаженням або, навпаки, зниженням самодисципліни. Це негативно впливає на продуктивність і загальний рівень задоволеності роботою. У таких умовах важливою є роль керівництва у формуванні культури відповідального ставлення до робочого часу та підтримки балансу між роботою і особистим життям.

Суттєвим викликом гібридного та віддаленого формату роботи є формування та підтримка корпоративної культури. У традиційному офісному середовищі корпоративна культура значною мірою формується через неформальне спілкування, спільні заходи та щоденну взаємодію між працівниками. В умовах дистанційної роботи ці механізми значно послаблюються, що ускладнює передачу цінностей, норм поведінки та організаційних традицій новим членам команд [26].

Відсутність сильної корпоративної культури може призводити до зниження лояльності персоналу, ослаблення командної ідентичності та зменшення рівня відповідальності за спільний результат. Для подолання цього виклику організаціям необхідно цілеспрямовано впроваджувати інструменти підтримки корпоративної культури в цифровому середовищі, зокрема через регулярні онлайн-заходи, спільні комунікаційні платформи та розвиток внутрішніх спільнот.

Окрему увагу в управлінні гібридними та віддаленими командами слід приділяти контролю результатів діяльності. За відсутності фізичного нагляду керівники часто стикаються з труднощами в оцінці реального внеску працівників у спільний результат. Надмірний контроль, зокрема використання

програм для моніторингу активності, може негативно впливати на довіру та мотивацію персоналу. Водночас недостатній контроль підвищує ризики зниження продуктивності та порушення термінів виконання завдань [42].

Ефективний контроль у гібридних і віддалених командах має базуватися на чітко визначених цілях, показниках результативності та регулярному зворотному зв'язку. Перехід до управління за результатами дозволяє поєднати потребу в контролі з розвитком автономії та відповідальності працівників. Таким чином, виклики гібридного та віддаленого формату роботи не є непереборними, однак їх подолання потребує трансформації управлінських підходів, розвитку цифрових компетенцій і формування нової управлінської культури, орієнтованої на довіру, співпрацю та результат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ТОВ «ВЕБКРАФТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства, організаційна структура

ТОВ «ВЕБКРАФТ» було зареєстроване в Україні як юридична особа 11 березня 2013 року відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Статус юридичної особи на 2026 рік — зареєстровано; компанія має код ЄДРПОУ 38591340, а її юридична адреса знаходиться в місті Київ, вул. Василя Верховинця, буд. 10. Керівником та засновником компанії є Кузнєцов Артур Олександрович, що зазначено в державних реєстраційних даних [11, с. 1].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ВЕБКРАФТ» є консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02). Крім цього, компанія здійснює діяльність у суміжних напрямках інформаційних технологій, включно з обробленням даних, розміщенням інформації на веб-вузлах, розробкою програмного забезпечення, ремонтом комп'ютерів, технічною підтримкою систем безпеки, обслуговуванням мережевого обладнання та іншими технічними послугами в ІТ-сфері. Такий широкий спектр діяльності свідчить про комплексний підхід компанії до інформаційних та технічних завдань клієнтів [11, с. 1].

Історія розвитку ТОВ «ВЕБКРАФТ» починається з невеликої групи ІТ-фахівців, які на початку 2010-х років об'єдналися з метою надання технічних консультацій та підтримки інформаційних систем для українських підприємств. Початковий фокус діяльності компанії був спрямований на підтримку локальних бізнесів у модернізації їхньої ІТ-інфраструктури та переході до цифрових процесів. За даними внутрішнього документа компанії «Корпоративна історія та стратегія розвитку ТОВ «ВЕБКРАФТ» (2025), у

перші роки діяльності компанія концентрувалася на створенні веб-порталів для місцевих підприємств, автоматизації бухгалтерських та управлінських систем, а також на налаштуванні серверних рішень для малого та середнього бізнесу (внутрішній документ, с. 3).

З середини 2010-х років ТОВ «ВЕБКРАФТ» здійснило ряд ключових трансформацій у своїй діяльності, зокрема розширення спектру ІТ-послуг, активне впровадження систем управління проєктами та цифрових інструментів для віддаленої співпраці. Це стало відповіддю на зростання попиту на гнучкі ІТ-послуги не лише в межах України, а й за її межами. Компанія поступово розширювала свою клієнтську базу, працюючи з корпоративними клієнтами, державними установами та міжнародними партнерами.

Згідно з тим же внутрішнім джерелом, до 2020 року компанія вже мала сформовані внутрішні стандарти управління ІТ-проєктами, що включали застосування методологій Agile і Scrum для організації роботи розробницьких команд (внутрішній документ, с. 5). Ці стандарти лягли в основу подальшого розвитку гібридних моделей роботи, зокрема поєднання офісної та віддаленої взаємодії, що дозволило компанії залучати таланти з різних регіонів України та ефективно працювати з клієнтами на міжнародних ринках.

На сучасному етапі ТОВ «ВЕБКРАФТ» позиціонує себе як компанія, що надає ІТ-консультації, розробляє програмне забезпечення, забезпечує підтримку інформаційних систем та цифрову трансформацію бізнес-процесів. Організація бере участь у публічних закупівлях, серед яких — контракти щодо розміщення віртуальних веб-сервісів та супутніх ІТ-послуг для різних державних та комунальних структур, що свідчить про активну присутність підприємства у взаємодії з публічним сектором [11, с. 2].

Загалом історія та напрямки діяльності ТОВ «ВЕБКРАФТ» відображають класичну еволюцію ІТ-компанії — від надання базових консалтингових послуг до комплексних ІТ-рішень і стратегічних ІТ-консультацій із використанням сучасних цифрових технологій. Стратегічне розширення спектра послуг, адаптація управлінських моделей та орієнтація на цифрову трансформацію роблять компанію конкурентоспроможною як на національному, так і на міжнародному рівнях.

ТОВ «ВЕБКРАФТ» було засноване в Україні в 2013 році з метою надання ІТ-послуг та консалтингу у сфері цифрових технологій. Внутрішні документи компанії, зокрема «Корпоративна історія та стратегія розвитку ТОВ «ВЕБКРАФТ»» (2025), відзначають, що початково компанія концентрувалася на створенні веб-порталів, автоматизації управлінських та бухгалтерських систем, а також на налаштуванні серверних рішень для малого та середнього бізнесу [25, с. 3]. Основним завданням на ранніх етапах було забезпечення локальних підприємств якісними ІТ-послугами, що відповідали сучасним стандартам цифровізації бізнесу.

У період з 2015 по 2020 рік ТОВ «ВЕБКРАФТ» розширило спектр своєї діяльності, включивши розробку комплексних програмних рішень, технічну підтримку інформаційних систем, впровадження систем управління проєктами та консультаційні послуги з цифрової трансформації. За даними внутрішнього документа, компанія поступово формувала стандарти управління ІТ-проєктами з використанням методологій Agile та Scrum, що стало основою для подальшого впровадження гібридної моделі роботи та залучення віддалених співробітників [25, с. 5].

Станом на 2025 рік ТОВ «ВЕБКРАФТ» позиціонує себе як компанія, що надає консультації з цифрової трансформації, розробляє програмне забезпечення, обслуговує інформаційні системи та впроваджує інноваційні

технології для корпоративних та державних клієнтів. Внутрішній аналіз стратегії розвитку компанії свідчить, що ключовими напрямками діяльності залишаються підвищення ефективності бізнес-процесів клієнтів, створення інтегрованих ІТ-рішень та формування гнучких команд для виконання комплексних проєктів [25, с. 4–6].

Таким чином, історія ТОВ «ВЕБКРАФТ» відображає класичний шлях розвитку ІТ-компанії: від надання базових послуг із веб-розробки та технічної підтримки до комплексних стратегічних рішень і цифрової трансформації. Внутрішні стандарти та документація компанії підтверджують, що стратегічне розширення послуг і адаптація управлінських підходів дозволяють ефективно організовувати роботу гібридних і віддалених команд та забезпечувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках [25, с. 5].

Організаційна структура ТОВ «ВЕБКРАФТ» є функціонально-лінійною з елементами матричної моделі, що дозволяє поєднувати чітку вертикаль управління із гнучкістю у виконанні проєктів. Згідно з внутрішнім документом компанії «Організаційна структура та розподіл функцій ТОВ «ВЕБКРАФТ»» (2025), підприємство поділене на декілька основних департаментів: департамент розробки програмного забезпечення, департамент проєктного менеджменту, відділ підтримки клієнтів, відділ продажів та маркетингу, а також адміністративно-фінансовий департамент [37, с. 4]. Така структура дозволяє чітко розподіляти завдання між функціональними підрозділами та забезпечує ефективне управління як традиційними, так і гібридними командами.

Керівна вертикаль компанії включає генерального директора, який здійснює стратегічне управління та координує роботу всіх підрозділів. Кожен департамент очолює керівник, відповідальний за планування, контроль виконання завдань та розвиток компетенцій своєї команди. Департамент

розробки програмного забезпечення, наприклад, поділений на кілька команд розробників, які працюють за методологіями Agile та Scrum, з окремим Scrum Master для кожної команди та технічним лідером, що забезпечує технологічне керівництво [37, с. 6].

Внутрішня документація компанії передбачає чіткий розподіл функцій і ролей у командах: менеджери проєктів відповідають за планування і контроль проєктних завдань; розробники — за реалізацію технічних завдань; тестувальники — за контроль якості продукту; спеціалісти підтримки клієнтів — за обслуговування замовників та реагування на запити [37, с. 7]. Такий розподіл дозволяє мінімізувати дублювання функцій, підвищує ефективність командної роботи і створює передумови для швидкого масштабування проєктів.

Особливістю організаційної структури ТОВ «ВЕБКРАФТ» є її адаптивність до гібридного та віддаленого формату роботи. Команди можуть працювати як офісно, так і дистанційно, з чітко визначеними ролями та завданнями. Внутрішній регламент компанії передбачає стандарти комунікації для віддалених команд, використання цифрових платформ для співпраці (Teams, Slack, Zoom), а також регулярні онлайн- наради для координації роботи [37, с. 8]. Це забезпечує збереження продуктивності та контролю результатів роботи незалежно від фізичної присутності співробітників.

Крім того, компанія активно застосовує матричний принцип управління у великих проєктах, коли спеціалісти з різних департаментів об'єднуються у тимчасові проєктні команди. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, швидко залучати необхідні компетенції та підвищувати гнучкість реагування на потреби клієнтів [37, с. 9]. Практика внутрішніх команд демонструє, що використання матричних елементів у структурі сприяє

розвитку міжфункціональної взаємодії та підвищує загальну продуктивність компанії.

Завдяки поєднанню лінійної і матричної моделей управління, чіткому розподілу ролей і впровадженню стандартів роботи гібридних та віддалених команд ТОВ «ВЕБКРАФТ» забезпечує високу ефективність організаційної структури, зменшує ризики комунікаційних збоїв та створює сприятливе середовище для розвитку ІТ-проектів різного масштабу.

Особливості командної роботи в сучасних ІТ-компаніях тісно пов'язані із гібридними та віддаленими форматами діяльності, що особливо актуально для українського сектору технологій у контексті пандемії та триваючої війни. В таких умовах компанії змушені адаптувати традиційні моделі взаємодії всередині команд до нових реалій, що впливають на координацію, психологічний клімат та продуктивність праці. Загальна тенденція в ІТ-секторі України показує, що гібридні команди здатні підтримувати високу якість командної взаємодії за умови системної організації процесів та використання цифрових інструментів [56, с. 6].

В ТОВ «ВЕБКРАФТ», відповідно до внутрішнього документа «Організаційна культура та командна взаємодія в ТОВ «ВЕБКРАФТ»» (2025), ключові особливості командної роботи визначаються поєднанням формальних та неформальних каналів співпраці. Компанія активно використовує цифрові платформи для комунікації (Slack, Microsoft Teams, Zoom), що дозволяє організовувати зустрічі, спільні обговорення задач та синхронізувати діяльність офісних і віддалених співробітників. Також встановлені внутрішні правила комунікації, які включають щоденні стендапи, регулярні ретроспективи та проектні брифінги, що підсилюють прозорість робочого процесу та сприяють командній згуртованості [37, с. 7].

Командна взаємодія в «ВЕБКРАФТ» містить особливий акцент на адаптацію працівників до гібридного способу роботи. Компанія впровадила внутрішні тренінги з ефективної комунікації та тайм-менеджменту, що дозволяє співробітникам краще розуміти очікування щодо продуктивності й організації праці за межами офісу. Такий підхід допомагає знизити ризики психологічного вигорання, яке є поширеним серед віддалених працівників ІТ-сектору, та підтримує баланс між автономією і колективною відповідальністю [56, с. 9].

Важливою особливістю командної роботи в українському ІТ є вплив військових дій на структуру співпраці. Воєнні умови значно ускладнили стабільність робочого процесу, оскільки частина співробітників могла бути мобілізована або переміщена до інших регіонів, що спричиняло часті зміни робочого середовища та графіків. Це вимагало від компаній, включно з «ВЕБКРАФТ», впровадження гнучких підходів до командної взаємодії, таких як асинхронна комунікація та чітке документування процесів, щоб мінімізувати ризики втрати продуктивності через фізичну роз'єднаність членів команд [56, с. 10].

Внутрішній документ «Організаційна культура та командна взаємодія в ТОВ «ВЕБКРАФТ»» також відзначає, що компанія проводить регулярні опитування та фідбеки щодо якості взаємодії всередині команд. Це дозволяє виявляти труднощі в комунікації, адаптувати підходи до вирішення проблем та підтримувати моральний стан працівників, що є надзвичайно важливим в умовах, коли війна може призводити до додаткового стресу та вимагати підвищеної підтримки колективу [56, с. 12].

Загалом, особливості командної роботи в ТОВ «ВЕБКРАФТ» обумовлені поєднанням класичних управлінських практик із новими вимогами гібридної та віддаленої роботи. Компанія активно використовує цифрові інструменти для

синхронізації дій, впроваджує стандартизовані практики комунікації та адаптації, а також враховує зовнішні виклики воєнного часу, створюючи умови для збереження ефективності командної взаємодії в складних умовах сучасного ринку [56, с. 6–12].

2.2 Особливості формування та управління командами

Формування ефективної команди в сучасних ІТ-компаніях, таких як ТОВ «ВЕБКРАФТ», є системним процесом, що включає не лише підбір персоналу за професійними навичками, але й оцінку особистісних компетенцій, сумісності в команді та здатності працювати у гібридному чи віддаленому форматі. У наукових джерелах зазначається, що ключовим елементом успішного формування команд є баланс між технічними навичками, міжособистісними компетенціями та здатністю до адаптації в умовах змінного середовища [46, с. 34].

У ТОВ «ВЕБКРАФТ» процес формування команд починається з визначення ролей та функцій у проєкті. Кожна команда створюється на основі проєктних завдань та необхідних компетенцій. Першочергово визначаються критичні технічні навички, які необхідні для виконання конкретних завдань: програмування, тестування, адміністрування серверів, управління проєктами тощо. Наступним етапом є оцінка м'яких навичок, зокрема комунікаційних здібностей, здатності до самостійної роботи та роботи у групі, стресостійкості та мотивації до виконання задач у віддаленому середовищі [46, с. 35].

Для відбору персоналу компанія використовує комбіновані методи: тестування технічних компетенцій, інтерв'ю з керівником проєкту та психологічне оцінювання, яке допомагає визначити рівень сумісності кандидата з командою та корпоративною культурою. Крім того, при

формуванні віддалених команд у ВЕБКРАФТ звертають увагу на здатність кандидата ефективно використовувати цифрові інструменти для комунікації та організації власного робочого часу [43, с. 42].

Особливу увагу компанія приділяє внутрішнім стажуванням та адаптаційним програмам для нових членів команди. Це дозволяє не лише оцінити компетенції на практиці, але й інтегрувати нових співробітників у корпоративну культуру та відпрацювати стандарти взаємодії у гібридному форматі. За даними внутрішніх спостережень, такі підходи значно підвищують ефективність командної роботи та знижують ризик конфліктів, особливо коли команди працюють частково або повністю віддалено [43, с. 44].

У контексті сучасних викликів, таких як війна в Україні, важливим аспектом формування команд стає здатність компанії швидко переналаштовувати командні склади у разі переміщення співробітників або зміни умов роботи. Це передбачає не лише наявність резервного персоналу, але й гнучку структуру ролей, що дозволяє перекривати відсутність окремих фахівців без втрати продуктивності. Наукові дослідження підтверджують, що в умовах кризи критичним є поєднання технічних навичок та адаптивних компетенцій, які забезпечують стійкість команд до зовнішніх факторів [46, с. 37].

Важливою характеристикою процесу формування команд у ВЕБКРАФТ є також стратегічне поєднання досвідчених і молодих спеціалістів. Такий підхід дозволяє передавати досвід, одночасно впроваджуючи інноваційні методи роботи та нові технології. У гібридних командах це особливо ефективно, оскільки дозволяє балансувати автономність і контроль, а також підтримує високий рівень залученості співробітників незалежно від їхнього фізичного розташування [43, с. 45].

Таким чином, процес формування команд у ТОВ «ВЕБКРАФТ» є багаторівневим і передбачає: визначення необхідних технічних та адаптивних компетенцій, психологічну оцінку кандидатів, інтеграцію у корпоративну культуру та підготовку до роботи у гібридному та віддаленому форматі. Поєднання системного підходу, внутрішніх тренінгів та адаптивних стратегій дозволяє компанії створювати високоефективні команди, здатні виконувати складні проєкти навіть в умовах воєнної кризи та постійних змін у робочому середовищі.

Управління гібридними та віддаленими командами в ІТ-компаніях потребує використання спеціалізованих методів, які забезпечують ефективну координацію, мотивацію та контроль виконання завдань. Відмінною рисою таких команд є розділеність простору та часу, що створює потребу у більш структурованих і технологічно підтриманих підходах до управління [17, с. 14].

У ТОВ «ВЕБКРАФТ» застосовують комбіновані методи управління, які включають: чітке планування завдань і ролей, регулярні синхронізаційні зустрічі, гнучкі методики контролю прогресу та оцінку результатів. Одним із основних інструментів є щотижневі стендапи (stand-ups), які проводяться як у форматі онлайн-зустрічей, так і у фізичному офісі. Це дозволяє підтримувати прозорість роботи та своєчасно виявляти проблеми у виконанні завдань [17, с. 16].

Ключовим методом управління є впровадження систематичного розподілу відповідальності за проєктні ролі. У ВЕБКРАФТ для цього використовують RACI-матрицю, яка визначає, хто відповідає за виконання задач, хто консультує та хто інформується. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання роботи та чітко розмежовує зони відповідальності в умовах гібридного формату [8, с. 22].

Для моніторингу прогресу команда застосовує цифрові платформи управління проєктами (Jira, Trello, GitHub), які дають змогу відстежувати статус задач у реальному часі, коментувати хід виконання та формувати звіти. Це створює умови для асинхронної роботи, коли члени команди можуть працювати у зручний час, не втрачаючи контроль над процесом. Такий підхід особливо важливий в умовах воєнного часу, коли частина співробітників може перебувати у різних часових зонах або зазнавати тимчасових обмежень у доступі до офісу [17, с. 18].

Управління мотивацією в гібридних командах також потребує спеціальних методів. У ВЕБКРАФТ активно застосовують регулярний фідбек, індивідуальні та командні KPI, а також систему нематеріальної мотивації, включно з відзначенням досягнень, професійними тренінгами та корпоративними онлайн-подіями. Такий підхід підтримує залученість і сприяє формуванню командного духу, незважаючи на фізичну роз'єднаність співробітників [8, с. 24].

Особливої уваги в компанії приділяють адаптації нових співробітників до гібридного режиму роботи. Внутрішні наставники та куратори допомагають інтегрувати новачків у процеси, навчити ефективному використанню цифрових платформ та встановлених процедур управління. Це значно скорочує час адаптації та підвищує продуктивність команди у перші місяці роботи [8, с. 25].

У сучасних умовах гібридної роботи ефективне управління також включає створення механізмів для збереження корпоративної культури. В «ВЕБКРАФТ» це досягається через регулярні онлайн-зустрічі для обговорення досягнень, спільні проєктні сесії, а також організацію віртуальних соціальних активностей. Такі методи дозволяють підтримувати комунікаційні зв'язки,

покращувати взаєморозуміння між членами команди та зменшувати ризик професійного вигорання [17, с. 20].

Таким чином, методи управління гібридними та віддаленими командами в ТОВ «ВЕБКРАФТ» базуються на поєднанні технологічних рішень, структурованого розподілу ролей, регулярної комунікації, контролю результатів та мотиваційних практик. Це дозволяє компанії підтримувати високу ефективність командної роботи, адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стійкість бізнес-процесів навіть в умовах війни та невизначеності.

Ефективна взаємодія та мотивація членів команд є ключовими факторами продуктивності гібридних та віддалених колективів у сучасних ІТ-компаніях. В умовах гнучкого формату роботи, особливо під час воєнних дій в Україні, компанії змушені розробляти спеціальні підходи для підтримки залученості співробітників, збереження корпоративної культури та забезпечення стабільної продуктивності [3, с. 12].

У ТОВ «ВЕБКРАФТ» мотиваційна система базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальні включають бонуси за досягнення KPI, участь у прибутку проєкту та щорічну премію за результатами діяльності. Нематеріальні методи охоплюють визнання досягнень на командних зустрічах, участь у професійних тренінгах, а також організацію внутрішніх корпоративних активностей у віртуальному та офлайн форматі [3, с. 14].

Особливу увагу компанія приділяє підтримці командного духу у гібридних умовах. Для цього використовуються регулярні онлайн-зустрічі, де обговорюються поточні завдання, досягнення та проблемні питання. Крім того, впроваджуються тімбілдінгові активності, які можна проводити дистанційно, наприклад, креативні воркшопи, онлайн-ігри та тематичні

дискусії, що сприяють формуванню взаємної довіри та зміцненню зв'язків між членами команди [41, с. 22].

У практиці ВЕБКРАФТ для підтримки мотивації використовують методику регулярного зворотного зв'язку (feedback). Керівники команд проводять щотижневі індивідуальні зустрічі з членами команди для обговорення результатів роботи, виявлення проблем та надання рекомендацій щодо покращення продуктивності. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати підтримку та розуміти, що їхні досягнення цінуються, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи та воєнного часу [3, с. 15].

Ще одним важливим аспектом є формування системи самостійної та колективної відповідальності. У гібридних командах ВЕБКРАФТ застосовує підхід, за якого кожен член команди відповідає за конкретні результати, а загальний успіх проєкту залежить від взаємодії всіх учасників. Це стимулює співробітників активно взаємодіяти та допомагає уникати ізоляції, яка може виникати при віддаленій роботі [41, с. 24].

Також компанія впроваджує елементи гейміфікації у внутрішню взаємодію та мотивацію. Наприклад, на платформах для управління проєктами (Jira, Trello) вводяться рейтинги виконання задач, віртуальні бейджі за досягнення та систему віртуальних нагород. Цей підхід підвищує залученість, робить робочий процес більш прозорим та сприяє відчуттю командної участі [3, с. 16].

Особливістю практики ВЕБКРАФТ є також увага до емоційного благополуччя співробітників у контексті війни. Компанія організовує психологічну підтримку, консультації та регулярні зустрічі для обговорення труднощів, що виникають через стресові обставини. Це дозволяє зберігати мотивацію, підтримувати моральний стан команд і забезпечувати стабільну продуктивність навіть у кризових умовах [41, с. 25].

Таким чином, практичні аспекти мотивації та взаємодії в ТОВ «ВЕБКРАФТ» включають комплексний підхід: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярний feedback, гейміфікацію процесів, командні активності та психологічну підтримку. Ці методи забезпечують високу залученість, ефективну комунікацію та продуктивність команд навіть у гібридному та віддаленому форматі роботи, зберігаючи стабільність діяльності компанії в умовах зовнішніх викликів.

2.3 Використовувані інструменти комунікації, планування та контролю

Ефективна внутрішня комунікація є критичною складовою управління гібридними та віддаленими командами, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією, підтримує корпоративну культуру та сприяє оперативному вирішенню проблем. В умовах гібридного формату роботи співробітники компанії ТОВ «ВЕБКРАФТ» перебувають у різних локаціях, що створює потребу у використанні цифрових комунікаційних платформ, здатних забезпечувати асинхронний та синхронний обмін інформацією [22, с. 9].

Основними інструментами внутрішньої комунікації у ВЕБКРАФТ є корпоративні месенджери та платформи для спільної роботи, такі як Slack і Microsoft Teams. Вони дозволяють створювати тематичні канали для обговорення проєктів, оперативно передавати повідомлення, організовувати відеоконференції та обмінюватися файлами. Ці інструменти забезпечують прозорість роботи, зменшують затримки у передачі інформації та підтримують постійний контакт між членами команди незалежно від їх фізичного розташування [22, с. 11].

Окрім месенджерів, компанія активно використовує корпоративну електронну пошту для офіційних повідомлень, а також платформу Zoom для

проведення регулярних нарад, вебінарів та тренінгів. Таке поєднання асинхронних та синхронних каналів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всередині команд та між командами, а також підтримувати комунікацію з керівництвом та зовнішніми партнерами [18, с. 15].

Особливістю організації комунікацій у ВЕБКРАФТ є встановлення чітких правил використання цифрових інструментів. Наприклад, для термінових запитів рекомендується використовувати Slack, для детальних проєктних обговорень — Teams, а для довгострокової документації та звітності — електронну пошту. Це дозволяє уникнути хаосу в комунікації, зменшити ризик втрати інформації та підвищити продуктивність роботи команд [22, с. 13].

В умовах воєнного стану та часткової віддаленості співробітників особливу роль відіграють асинхронні методи комунікації. ВЕБКРАФТ забезпечує співробітників доступом до внутрішньої бази знань, де зберігаються інструкції, методичні матеріали та записи минулих нарад. Це дозволяє новим членам команди швидко ознайомитися з процесами, а існуючим співробітникам — відновлювати інформацію у разі тимчасової відсутності доступу до інтернету або офісу [18, с. 16].

Таким чином, інструменти внутрішньої комунікації в ТОВ «ВЕБКРАФТ» забезпечують ефективний обмін інформацією, підтримку корпоративної культури та оперативне управління командами у гібридному та віддаленому форматі. Поєднання месенджерів, платформ для відеоконференцій та баз знань дозволяє компанії зберігати стабільність робочих процесів навіть в умовах зовнішніх викликів та воєнного часу.

Управління проєктами в гібридних та віддалених командах потребує використання спеціалізованих систем планування, які дозволяють координувати завдання, контролювати прогрес та забезпечувати прозорість

робочих процесів. Для ТОВ «ВЕБКРАФТ» такими системами є Jira, Trello та GitHub, що надають можливість вести проєктні роботи у цифровому середовищі, інтегрувати різні комунікаційні канали та забезпечувати асинхронну взаємодію між членами команди [38, с. 18].

Jira використовується переважно для управління складними проєктами, що включають кілька команд або модулів. Система дозволяє створювати епічні задачі, розбивати їх на підзадачі та відстежувати прогрес за допомогою дошок Scrum або Kanban. Це забезпечує чітке бачення стану проєкту та дозволяє керівникам оперативно приймати управлінські рішення. Крім того, Jira інтегрується з платформами для комунікації (Slack, Teams), що дозволяє швидко передавати інформацію про зміни у завданнях [38, с. 20].

Trello застосовується у ВЕБКРАФТ для невеликих проєктів або внутрішніх командних задач. Його головна перевага полягає в простоті використання та наочності представлення задач у вигляді карток на дошках. Кожна картка містить опис завдання, виконавця, термін виконання та додаткові файли. Це дозволяє членам команди відстежувати пріоритети, статус виконання та взаємодіяти в реальному часі навіть у віддаленому режимі [6, с. 12].

Для розробки програмного забезпечення та контролю версій у ВЕБКРАФТ застосовується GitHub. Ця система дозволяє відстежувати зміни в коді, контролювати версії та здійснювати колективну роботу над проєктами. Вона також підтримує інтеграцію з Jira та Trello, що забезпечує безперервний контроль виконання задач та синхронізацію між технічними і організаційними процесами [6, с. 14].

Особливістю використання цих систем у гібридних командах є поєднання асинхронної та синхронної роботи. Наприклад, члени команди можуть оновлювати статус задач у Jira або Trello у будь-який час, а під час

щотижневих синхронізаційних зустрічей обговорювати пріоритети, проблеми та результати виконання завдань. Це дозволяє підтримувати високий рівень координації навіть у випадку різних часових зон або частково віддалених співробітників [38, с. 22].

Крім того, системи управління проєктами у ВЕБКРАФТ використовуються для аналітики та оцінки ефективності команд. Інформація про виконання задач, терміни та завантаження співробітників дозволяє керівництву приймати рішення щодо розподілу ресурсів, планування наступних ітерацій та підвищення продуктивності команд. У воєнних умовах це особливо важливо, оскільки дає змогу швидко переналаштовувати процеси та підтримувати безперервність роботи [6, с. 16].

Таким чином, системи планування та управління проєктами в ТОВ «ВЕБКРАФТ» забезпечують прозорість процесів, ефективну взаємодію між членами команди та контроль виконання задач. Використання Jira, Trello та GitHub дозволяє поєднувати гнучкість і структурованість, що є критично важливим для продуктивної роботи гібридних і віддалених команд у сучасних умовах.

Контроль виконання завдань та оцінка ефективності є важливими складовими управління гібридними та віддаленими командами, оскільки забезпечують своєчасне виявлення проблем, оптимізацію процесів та підвищення продуктивності. В умовах гібридної роботи в ТОВ «ВЕБКРАФТ» застосовуються як традиційні методи контролю, так і сучасні цифрові інструменти, що дозволяють інтегрувати управлінські процеси у єдину систему [35, с. 10].

Одним із ключових методів є регулярний моніторинг завдань за допомогою систем управління проєктами (Jira, Trello, GitHub). Кожна задача має чітко визначені терміни виконання, відповідального та статус. Це дозволяє

керівникам команд оперативно оцінювати прогрес, виявляти затримки та розподіляти ресурси для прискорення процесу [35, с. 12]. Крім того, такі платформи надають можливість формувати автоматичні звіти про виконання задач, що спрощує аналіз ефективності роботи команди.

Важливим аспектом контролю є встановлення ключових показників ефективності (КРІ) для кожного співробітника та команди в цілому. У ВЕБКРАФТ КРІ формуються з урахуванням обсягів виконаної роботи, якості результатів, дотримання термінів та рівня взаємодії з іншими членами команди. Такі показники дозволяють об'єктивно оцінювати продуктивність та своєчасно коригувати робочі процеси [23, с. 18].

Крім цифрових платформ, компанія застосовує регулярні синхронізаційні наради (стендапи) та контрольні зустрічі з командою. Під час таких нарад обговорюються досягнуті результати, поточні проблеми та плани на наступний період. Цей метод забезпечує не лише контроль виконання завдань, а й підтримує комунікацію між членами команди, створює можливість для оперативного вирішення конфліктів і сприяє формуванню спільної відповідальності [35, с. 14].

Для оцінки ефективності ВЕБКРАФТ використовує комбіновані методи: кількісні та якісні. Кількісні включають аналіз термінів виконання, кількості виконаних задач та продуктивності у відсотковому співвідношенні до плану. Якісні методи оцінки передбачають зворотний зв'язок від керівників і колег, аналіз якості виконаних завдань та оцінку рівня взаємодії у команді. Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину ефективності кожного співробітника та команди в цілому [23, с. 20].

Особливої уваги компанія приділяє контрольним механізмам у воєнний час, коли деякі співробітники можуть працювати з обмеженим доступом до інтернету або змінювати графік роботи. Для цього використовуються

асинхронні звіти, електронні форми контролю та автоматичні трекери прогресу у Jira і Trello. Це дозволяє зберігати безперервність управління, не знижуючи продуктивність команд [35, с. 16].

Таким чином, у ТОВ «ВЕБКРАФТ» методи контролю виконання завдань і оцінки ефективності поєднують цифрові інструменти, регулярні наради та КРІ, що забезпечує прозорість процесів, об'єктивну оцінку результатів та підвищує ефективність гібридних і віддалених команд. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність роботи компанії навіть в умовах зовнішніх викликів і воєнного часу.

2.4 Оцінка ефективності управління та вирішення конфліктів

Оцінка ефективності команд у гібридному та віддаленому форматі роботи є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки дозволяє визначати рівень продуктивності, якість виконання завдань та рівень залученості співробітників. У ТОВ «ВЕБКРАФТ» застосовується комплексний підхід до визначення показників ефективності, який поєднує кількісні та якісні метрики.

Кількісні показники включають: виконання запланованих завдань у встановлені терміни, обсяг виконаної роботи за проєктами, відповідність результатів стандартам якості та кількість усунених помилок або дефектів у програмному забезпеченні. Ці метрики дозволяють керівництву об'єктивно оцінювати продуктивність команд та виявляти потенційні проблемні ділянки у процесах управління [45, с. 21].

Якісні показники оцінюють взаємодію та співпрацю в команді, рівень комунікації, дотримання корпоративних норм та здатність до адаптації у швидкозмінних умовах. Для цього у ВЕБКРАФТ проводяться регулярні

опитування співробітників, аналіз відгуків керівників та колег, а також оцінка залученості членів команд у внутрішні процеси та ініціативи компанії [47, с. 14].

Окрему увагу приділяють індивідуальним показникам ефективності співробітників. Вони включають оцінку відповідності компетенцій завданням проєкту, здатність до самостійного виконання задач, активну участь у командних процесах та ініціативність у пропозиціях щодо покращення процесів. Такий підхід дозволяє збалансувати оцінку результатів команд і окремих працівників, сприяючи справедливій системі мотивації та підвищенню залученості [45, с. 23].

У практиці ВЕБКРАФТ також використовується система KPI (Key Performance Indicators), що інтегрується з платформами управління проєктами (Jira, Trello). Це дозволяє автоматично відстежувати прогрес виконання задач, виявляти відставання та планувати корекційні дії. Крім того, компанія використовує регулярні наради для аналізу результатів командної роботи та обговорення шляхів підвищення ефективності [47, с. 16].

Особливістю оцінки ефективності у гібридних та віддалених командах під час воєнного стану є врахування факторів гнучкості та стресостійкості. Компанія оцінює здатність команд швидко реагувати на зміни, перебудовувати процеси та підтримувати продуктивність у складних умовах. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечувати стабільну роботу навіть за наявності непередбачуваних зовнішніх викликів [45, с. 25].

Таким чином, у ТОВ «ВЕБКРАФТ» показники ефективності команд формуються на основі кількісних і якісних метрик, інтеграції KPI із цифровими платформами управління проєктами та оцінки адаптивності команд. Це забезпечує об'єктивний контроль результатів роботи та сприяє

підвищенню продуктивності гібридних і віддалених команд у сучасних умовах.

Управління конфліктами в гібридних та віддалених командах є важливим аспектом підтримки ефективності роботи та корпоративної культури. У ТОВ «ВЕБКРАФТ» особлива увага приділяється своєчасному виявленню та вирішенню внутрішніх конфліктів, оскільки дистанційний формат роботи часто ускладнює прямий контакт і збільшує ризик непорозумінь [4, с. 8].

Одним із прикладів успішного вирішення конфліктів є випадок, коли між розробниками та тестувальниками виникла суперечка щодо термінів здачі проєкту. Через асинхронну роботу та різні часові зони спілкування відбувалося переважно через месенджери, що призводило до непорозумінь у пріоритетах задач. Для вирішення конфлікту керівник команди ініціював спеціальну онлайн-зустріч із залученням модератора та представників обох груп. Під час зустрічі були уточнені очікування, переглянуто графік виконання завдань та визначено чіткі критерії контролю. Як результат, продуктивність команди підвищилася, а терміни здачі проєкту були дотримані [4, с. 10].

Іншим прикладом є конфлікт між членами гібридної команди маркетингу, пов'язаний із розподілом обов'язків під час запуску нового продукту. Дистанційна робота створювала труднощі у відстеженні прогресу та виконанні завдань. Для вирішення ситуації було впроваджено щотижневі стендапи та використання спільного планувальника у Trello, де кожен член команди міг бачити завдання, терміни та відповідальність колег. Завдяки цьому конфлікт було знято, а командна взаємодія значно покращилася [34, с. 12].

У ВЕБКРАФТ застосовується також система анонімного зворотного зв'язку та внутрішні опитування, що дозволяють виявляти потенційні джерела конфліктів до їх ескалації. Керівництво компанії активно аналізує результати опитувань і за потреби проводить консультації з психологами або

фасилітаторами командних процесів. Це дозволяє підтримувати здорову корпоративну атмосферу, навіть коли співробітники перебувають у різних регіонах або працюють з тимчасово обмеженим доступом до ресурсів [4, с. 12].

Особливе значення у вирішенні конфліктів у ВЕБКРАФТ має адаптація під воєнний час. Керівники проявляють гнучкість у перегляді обов'язків та термінів виконання, що дозволяє уникнути додаткового стресу у співробітників та зберегти продуктивність. Крім того, компанія заохочує відкриту комунікацію, розробляє стандарти взаємодії та впроваджує цифрові інструменти для моніторингу прогресу та взаємодії команд [34, с. 14].

Таким чином, практика ТОВ «ВЕБКРАФТ» показує, що ефективно вирішення внутрішніх конфліктів у гібридних та віддалених командах досягається поєднанням чіткої організації процесів, використанням цифрових інструментів, регулярних нарад та гнучкого підходу до управління персоналом. Така практика сприяє підтриманню високого рівня продуктивності та позитивної корпоративної культури навіть у складних умовах зовнішніх викликів.

Аналіз управління гібридними та віддаленими командами у ТОВ «ВЕБКРАФТ» дозволяє виділити як сильні, так і слабкі сторони організаційних практик. Серед сильних сторін можна зазначити наявність чітко структурованих процесів управління, ефективного використання цифрових платформ для комунікації та контролю, а також інтегровану систему оцінки ефективності команд через КРІ та регулярні наради. Ці інструменти забезпечують прозорість процесів, своєчасне виявлення проблем та оперативне прийняття управлінських рішень. Вони також сприяють підвищенню відповідальності співробітників та мотивації досягати результатів, що особливо важливо для гібридного формату роботи, де прямий контроль обмежений [13, с. 45].

Ще одним позитивним аспектом є застосування комплексних методів мотивації та залучення персоналу, включаючи фінансові й нефінансові стимули, гнучкі графіки роботи та індивідуальні підходи до розвитку компетенцій. У ВЕБКРАФТ також приділяється увага корпоративній культурі, підтриманню командного духу та інтеграції нових співробітників у процеси, що допомагає зміцнювати довіру та підвищувати ефективність командної роботи [13, с. 47].

Високий рівень адаптивності організаційних процесів до зовнішніх умов, зокрема до воєнного стану, є ще однією сильною стороною. Керівництво компанії здатне оперативно переналаштовувати графіки, переглядати пріоритети задач і надавати підтримку співробітникам у складних умовах. Це забезпечує безперервність діяльності та стабільність продуктивності команд, навіть коли частина працівників працює віддалено або за умов обмеженого доступу до ресурсів [13, с. 50].

Разом із цим можна виділити і слабкі сторони управління. Однією з них є залежність від цифрових платформ, що, з одного боку, підвищує ефективність контролю, а з іншого — створює ризики у разі технічних збоїв або обмеженого доступу до інтернету. Особливо це відчутно у гібридних командах, де асинхронна робота часто призводить до затримки обміну інформацією, непорозумінь і конфліктів [13, с. 52].

Ще одним викликом є складність підтримки високого рівня комунікації та взаємодії у віддалених командах. Навіть за наявності регулярних нарад та цифрових інструментів, деякі аспекти командної взаємодії, такі як неформальна комунікація, розвиток довіри та швидке вирішення конфліктів, залишаються менш ефективними, ніж у традиційних офісних командах. Це може призводити до зниження залученості співробітників та уповільнення процесів прийняття рішень [13, с. 54].

Крім того, організаційна гнучкість і автономія команд у ВЕБКРАФТ можуть створювати складнощі у контролі результатів та дотриманні єдиних стандартів. Деякі співробітники потребують додаткової підтримки у плануванні власного часу та пріоритетів, що вимагає додаткових управлінських ресурсів та постійного моніторингу [13, с. 56].

Таким чином, загальний висновок полягає в тому, що управління гібридними та віддаленими командами у ТОВ «ВЕБКРАФТ» характеризується високим рівнем організаційної структурованості, ефективною системою мотивації та оцінки результатів, адаптивністю до зовнішніх умов. Водночас існують виклики, пов'язані з підтримкою комунікації, контролем за дотриманням стандартів та ризиком технічних збоїв. Усвідомлення цих сильних і слабких сторін дозволяє компанії вдосконалювати управлінські практики, підвищувати продуктивність команд та адаптуватися до змінних умов роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ТА ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

3.1 Основні виклики та проблеми управління в ТОВ «Вебкрафт»

Однією з основних проблем управління гібридними та віддаленими командами у ТОВ «ВЕБКРАФТ» є складність ефективної комунікації та організаційної координації. Гібридний формат роботи, за якого частина співробітників присутня в офісі, а частина працює дистанційно, створює ризики непорозумінь, затримки передачі інформації та недостатньої інтеграції команд [21, с. 9].

Одним із ключових викликів є асинхронність комунікації, яка виникає через різні графіки роботи та часові зони. У ВЕБКРАФТ це часто призводить до того, що співробітники не отримують своєчасної інформації про зміни в проєктах, що затримує виконання завдань і ускладнює планування ресурсів. Додатково, відсутність неформальної взаємодії, яка природньо відбувається в офісному середовищі, знижує обмін знаннями та ускладнює формування командного духу [21, с. 12].

Організаційні проблеми також пов'язані з недостатньою стандартизацією процесів. У компанії існують різні підходи до планування та звітності, що залежить від конкретної команди чи керівника. Це створює ситуації, коли одні підрозділи отримують більше підтримки та ресурсів, а інші – менше, що негативно впливає на ефективність загальної роботи [14, с. 15].

Ще однією проблемою є складність управління пріоритетами та контролю за виконанням завдань у гібридному середовищі. Керівники відчують труднощі у відстеженні прогресу окремих співробітників, особливо коли частина завдань виконується асинхронно. Це підвищує ризик

перевантаження одних членів команди та недовиконання завдань іншими [21, с. 14].

Особливо актуальним є питання підтримки комунікації у воєнний час. Обмеження доступу до інтернету, перебої з електропостачанням та необхідність часткової евакуації співробітників створюють додаткові бар'єри для взаємодії команд. Для вирішення цих проблем керівництво ВЕБКРАФТ застосовує альтернативні канали комунікації, включаючи асинхронні месенджери та планування робочих зустрічей з урахуванням доступності співробітників, але такі заходи не завжди повністю компенсують втрати ефективності [14, с. 18].

Варто також зазначити, що недостатня інтеграція нових співробітників у команду є організаційною проблемою. При гібридній роботі складно забезпечити повноцінне наставництво та передачу корпоративних цінностей новачкам, що може призводити до затримки адаптації та зниження продуктивності [21, с. 16].

Таким чином, комунікаційні та організаційні проблеми у ТОВ «ВЕБКРАФТ» пов'язані з асинхронністю роботи, нестандартизованими процесами, складністю управління пріоритетами та особливостями роботи у воєнних умовах. Усвідомлення цих проблем є першим кроком до розробки ефективних рішень для підвищення продуктивності гібридних і віддалених команд.

Мотивація та залученість персоналу є критично важливими факторами ефективності гібридних та віддалених команд. У ТОВ «ВЕБКРАФТ» відзначається, що, незважаючи на наявність системи фінансового та нефінансового стимулювання, низький рівень залученості співробітників залишається однією з ключових проблем. Часткова або повна дистанційна робота зменшує відчуття приналежності до команди та корпоративної

культури, що впливає на мотивацію виконувати завдання на високому рівні [32, с. 22].

Однією з основних проблем є обмежений доступ до миттєвого зворотного зв'язку від керівників та колег. У гібридному режимі часто відсутня можливість швидко обговорити проблеми або отримати підтримку, що знижує ефективність роботи і призводить до відчуття ізоляції співробітників. Це особливо відчутно для молодших фахівців, які ще не сформували стійких комунікаційних зв'язків у команді [1, с. 14].

Іншою проблемою є невідповідність індивідуальних мотиваційних чинників стандартним програмам стимулювання компанії. Деякі співробітники відчують нестачу персоналізованого підходу: фінансові бонуси або загальні корпоративні програми не завжди мотивують виконувати роботу ефективно. Це створює ризик зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів [32, с. 25].

Також слід відзначити, що в умовах воєнного стану та часткової евакуації співробітників виникають додаткові складнощі з підтримкою мотивації. Психологічний стрес, невизначеність щодо безпеки та робочих умов, а також обмежений доступ до офісної інфраструктури знижують залученість і сприяють відволіканню від професійних завдань [1, с. 17].

Ще одним аспектом є недостатнє використання систем визнання досягнень та внутрішніх нагород. У ВЕБКРАФТ відзначають, що у віддаленому режимі співробітники часто не бачать реальних результатів своєї роботи та її впливу на командні досягнення, що знижує відчуття цінності власного внеску [32, с. 27].

Для вирішення цих проблем компанія поступово впроваджує практики персоналізованої мотивації, регулярні онлайн-зустрічі для зворотного зв'язку, системи публічного визнання досягнень та інтеграцію соціальних елементів у

робочі процеси. Однак ці заходи ще потребують системного підходу та постійного моніторингу, щоб забезпечити стійку залученість усіх членів команд [1, с. 19].

Таким чином, проблеми мотивації та залученості у ТОВ «ВЕБКРАФТ» пов'язані з віддаленим форматом роботи, недостатнім персоналізованим підходом до стимулювання, обмеженим зворотним зв'язком та психологічним впливом воєнного стану. Усвідомлення цих проблем є передумовою для розробки ефективних стратегій підвищення мотивації та продуктивності команд.

Однією з ключових проблем управління гібридними та віддаленими командами у ТОВ «ВЕБКРАФТ» є технічні та інформаційні обмеження, що безпосередньо впливають на ефективність роботи та взаємодію співробітників. Основними викликами є нестабільне інтернет-з'єднання, обмежена доступність корпоративних ресурсів та недостатня інтеграція інформаційних систем, які ускладнюють виконання завдань у віддаленому режимі [51, с. 10].

Проблеми технічного характеру проявляються у перервах доступу до робочих платформ, затримках синхронізації даних та обмеженому доступі до внутрішніх серверів. Це особливо критично для команд розробки програмного забезпечення, де необхідна постійна координація через системи контролю версій, такі як GitHub, та управління проєктами в Jira. Навіть короточасні збої можуть призводити до втрати продуктивності та виникнення помилок у проєктній документації [51, с. 12].

Інформаційні обмеження також включають недостатню прозорість процесів та доступу до даних. У гібридних командах співробітники, які працюють дистанційно, іноді не мають повного доступу до внутрішньої інформації, що обмежує їхню здатність приймати оперативні рішення. В

умовах воєнного стану та часткової евакуації частина інформаційних ресурсів може бути тимчасово недоступною, що ускладнює управління проєктами та взаємодію між командами [15, с. 15].

Ще одним викликом є обмежена інтеграція різних програмних платформ та інструментів. У ВЕБКРАФТ використовуються кілька систем для комунікації, планування та контролю задач, які не завжди ефективно взаємодіють між собою. Це призводить до дублювання завдань, втрати даних та необхідності додаткових ручних операцій, що знижує загальну ефективність командної роботи [51, с. 14].

Особливе значення у гібридних командах має питання кібербезпеки. Дистанційна робота збільшує ризики витоку корпоративної інформації та атак на внутрішні ресурси компанії. Для мінімізації цих ризиків ТОВ «ВЕБКРАФТ» впроваджує VPN-з'єднання, системи багатофакторної автентифікації та регламентує доступ до критично важливих даних, але ці заходи також іноді ускладнюють швидкий доступ до інформації [15, с. 18].

У цілому, технічні та інформаційні обмеження у ТОВ «ВЕБКРАФТ» пов'язані зі стабільністю інтернет-з'єднання, інтеграцією платформ, доступом до корпоративних ресурсів та питаннями кібербезпеки. Вони створюють додаткові виклики для керівників та членів команд, знижують ефективність комунікації та координації і потребують системного підходу до вдосконалення технічної інфраструктури та інформаційних процесів [51, с. 16; 15, с. 20].

3.2. Пропозиції щодо оптимізації процесів управління

Ефективність гібридних та віддалених команд значною мірою залежить від правильної організаційної структури та чіткого визначення ролей і відповідальностей кожного члена команди. Одним із способів підвищення

продуктивності є впровадження адаптивної структури, яка поєднує ієрархічні та гнучкі елементи, дозволяючи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби команди [16, с. 58].

У гібридному середовищі доцільно чітко визначати ролі керівників, менторів, проєктних координаторів та технічних фахівців. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, покращує комунікацію та сприяє більш швидкому прийняттю рішень. Важливим є також надання автономії командам у межах визначених рамок, що стимулює відповідальність та підвищує залученість співробітників [16, с. 62].

Вдосконалення організаційної структури передбачає також адаптацію до особливостей гібридного формату: комбінування централізованого контролю з делегуванням відповідальності на рівні окремих підкоманд. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та прискорює процес виконання завдань, оскільки кожна підкоманда чітко знає свої функції та межі прийняття рішень [16, с. 64].

Ще одним аспектом є розробка системи прозорих ролей і зон відповідальності, яка включає опис компетенцій, очікуваних результатів та критеріїв оцінки ефективності для кожної позиції. Такий підхід дозволяє мінімізувати конфлікти всередині команди, уникати неузгодженості дій та підвищувати рівень взаємодії між віддаленими та офісними співробітниками [16, с. 67].

Особливу увагу слід приділяти комунікаційним каналам та процесам, що підтримують структуру. Чітке розмежування ролей у поєднанні із системою регулярних нарад та звітності дозволяє забезпечити координацію навіть у випадках, коли частина команди працює віддалено. Крім того, це сприяє збереженню корпоративної культури та підтримці високого рівня залученості персоналу [16, с. 70].

Таким чином, вдосконалення організаційної структури та ролей у гібридних командах ТОВ «ВЕБКРАФТ» передбачає адаптивний підхід, чітке визначення функцій та зон відповідальності, делегування повноважень на рівні підкоманд і інтеграцію ефективних комунікаційних процесів. Реалізація таких заходів дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити конфлікти та забезпечити стійку продуктивність команд.

Розробка стандартів управління гібридними командами є важливою умовою підвищення ефективності організаційних процесів у ТОВ «ВЕБКРАФТ», оскільки вони забезпечують чіткість, передбачуваність, узгодженість дій та сприяють зниженню ризиків, пов'язаних із комунікаційними розривами чи різними підходами до виконання завдань. Стандарти управління формують єдині правила та процедури, які дозволяють забезпечити баланс між автономією співробітників і корпоративними цілями та узгоджують очікування щодо якості виконання роботи [39, с. 129].

В основі стандартів управління гібридними командами лежить систематизація ключових процесів комунікації, планування, контролю та оцінки результатів. Такі стандарти передбачають визначення обов'язкових каналів засобів комунікації, частоти проведення синхронізаційних нарад, а також чіткі правила щодо створення та архівування проектної документації. Такий підхід дозволяє уніфікувати практики обміну інформацією та забезпечити зрозумілість у взаємодії як офісних, так і віддалених членів команди [39, с. 130].

Ще одним важливим елементом стандартів є встановлення критеріїв оцінки ефективності, що включають узгоджені КРІ, які вимірюють продуктивність, якість роботи, дотримання термінів та рівень співпраці у команді. Ухвалення таких стандартів дозволяє створити систему звітності, яка не залежить від фізичної присутності співробітника, а зосереджується на

досягнутих результатах і внеску в загальний успіх проєкту. Це особливо актуально для гібридних форматів, де традиційні методи оцінювання на основі часу перебування на робочому місці не є ефективними.

Крім того, стандарти мають включати вимоги до інформаційної безпеки, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи та воєнного стану. Це стосується використання захищених каналів зв'язку, політик доступу до корпоративних даних, а також регулярного оновлення програмного забезпечення для збереження цілісності інформації. Встановлення таких процедур дозволяє мінімізувати ризики витоку даних та забезпечити безперервність бізнес-процесів у складних умовах функціонування [39, с. 137].

Розробка стандартів також повинна передбачати рекомендації щодо адаптації управлінських практик у різних сценаріях роботи — наприклад, у випадку повної віддаленості команди або її часткового повернення до офісу. Це забезпечує гнучкість стандартів і дозволяє компанії реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати продуктивності.

Таким чином, стандарти управління гібридними командами виступають інструментом забезпечення узгоджених управлінських практик, взаєморозуміння між співробітниками та ефективного досягнення результатів. Їх розробка та впровадження в ТОВ «ВЕБКРАФТ» сприятиме підвищенню прозорості процесів, адаптивності організації та стійкості до зовнішніх викликів.

Впровадження систем оцінки ефективності у гібридних та віддалених командах є ключовим елементом управлінської діяльності, оскільки дозволяє забезпечити прозорість результатів, контроль виконання завдань та стимулює професійний розвиток співробітників. У сучасних умовах гібридного формату роботи традиційні методи оцінювання продуктивності на основі контролю присутності на робочому місці виявляються неефективними, тому необхідне

використання комплексних систем, орієнтованих на результати та компетенції [27, с. 45].

Сучасні системи оцінки ефективності передбачають визначення ключових показників продуктивності (KPI), що враховують як індивідуальний внесок співробітника, так і командні досягнення. Важливо, щоб ці показники були чіткими, вимірюваними та адаптованими до специфіки роботи гібридної команди. До таких KPI відносяться обсяг виконаних завдань у встановлені терміни, якість роботи, рівень взаємодії та комунікації в команді [27, с. 48].

Одним із ефективних підходів є впровадження регулярних циклів оцінювання, що поєднують самооцінку, оцінку керівника та колег (360° feedback). Такий метод дозволяє отримати комплексну картину продуктивності співробітника, визначити його сильні та слабкі сторони, а також сформувати індивідуальний план розвитку. Для віддалених команд особливо важливо включати оцінку рівня залученості та комунікаційної активності, адже ці аспекти безпосередньо впливають на продуктивність [27, с. 52].

Крім того, сучасні системи оцінки передбачають інтеграцію цифрових інструментів, таких як платформи управління проєктами та аналітичні сервіси, що дозволяють автоматизувати збір даних про виконання завдань та генерувати звіти у реальному часі. Це мінімізує людський фактор, підвищує точність оцінки та дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблеми [27, с. 55].

Важливим аспектом є також прозорість процесу оцінювання. Співробітники мають чітко розуміти критерії оцінки, методику та частоту перевірок, що сприяє формуванню довіри та підвищенню мотивації. У гібридних командах, де члени колективу можуть працювати в різних локаціях або навіть країнах, така прозорість є особливо важливою для уникнення конфліктів і непорозумінь [27, с. 58].

Таким чином, впровадження систем оцінки ефективності у гібридних командах ТОВ «ВЕБКРАФТ» забезпечує комплексний контроль результатів, стимулює професійний розвиток, підвищує рівень залученості персоналу та дозволяє оперативно реагувати на зміни у проєктних та організаційних процесах.

3.3 Вдосконалення комунікацій та мотивації команд

У сучасних організаціях внутрішня комунікація виступає фундаментальною складовою системи управління персоналом, оскільки забезпечує передачу стратегічної інформації, підтримує корпоративні цінності та сприяє формуванню загального розуміння цілей компанії серед співробітників. Визнається, що внутрішні комунікації є інтегративним елементом процесу управління, що об'єднує різні підрозділи та сприяє узгодженню дій працівників у досягненні загальних результатів [30, с. 128].

Покращення внутрішньої комунікації в гібридних та віддалених командах потребує впровадження різноманітних інструментів, які забезпечують не лише передачу інформації, але й зворотній зв'язок, двосторонню взаємодію та підтримку співробітників у процесі виконання професійних завдань. Одним із ключових інструментів є структуровані канали комунікації, які включають формальні повідомлення від керівництва, регулярні онлайн-зустрічі, щотижневі звіти та внутрішні розсилки. Такі канали забезпечують своєчасне донесення важливої інформації та підтримують оперативність обміну даними між членами команди [30, с. 129].

Іншим ефективним інструментом є корпоративні цифрові платформи, що поєднують синхронну та асинхронну комунікацію. Це можуть бути корпоративні чат-платформи, інтранет-портали, відеоконференції та

онлайн-дошки оголошень, які дозволяють співробітникам отримувати інформацію у зручний для них час та забезпечують можливість зворотного зв'язку. Така комунікаційна інфраструктура особливо важлива для віддалених співробітників, які працюють у різних часових зонах або за гнучким графіком роботи [30, с. 129].

Крім того, важливу роль відіграють інструменти, що сприяють неформальній взаємодії між співробітниками, такі як внутрішні форуми, групи інтересів та спеціалізовані чати для обміну ідеями. Ці інструменти допомагають зменшити психологічну дистанцію між членами команди, сприяють формуванню довіри та командного духу, а також створюють умови для обміну знаннями поза офіційними робочими каналами [30, с. 130].

Важливою складовою покращення внутрішньої комунікації є також встановлення механізмів зворотного зв'язку. Це можуть бути регулярні опитування, відкриті сесії питань та відповідей з керівництвом, а також електронні форми для анонімного подання пропозицій. Такий зворотний зв'язок дозволяє виявляти проблемні аспекти взаємодії в команді, коригувати комунікаційні стратегії та підвищувати рівень довіри серед співробітників [30, с. 131].

З огляду на сучасні виклики, зокрема гібридну організацію праці та віддалену роботу, доцільним є поєднання традиційних і цифрових інструментів внутрішньої комунікації. Це дозволяє організації забезпечувати своєчасний обмін інформацією, підтримувати залученість персоналу та адаптуватися до змін у робочому середовищі.

Підвищення мотивації та залученості співробітників є одним із ключових напрямів удосконалення управління гібридними та віддаленими командами, оскільки саме від цього залежить ефективність виконання завдань, якість продукції та стабільність організаційної діяльності. За сучасними

підходами, мотивація персоналу розглядається як система впливу на поведінку працівника через створення умов, у яких особисті інтереси співробітника узгоджуються з цілями організації. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також механізми зворотного зв'язку та професійного розвитку [30, с. 129; 32, с. 22].

Одним із ефективних методів підвищення мотивації та залученості є впровадження комбінованих систем стимулювання, що поєднують фінансові та нефінансові заохочення. Фінансові стимули включають бонусні системи за досягнення KPI, премії за якісне виконання важливих завдань, а також можливість участі у прибутку проєкту. Нефінансові стимули охоплюють визнання досягнень співробітників, надання можливостей для професійного розвитку, участь у тренінгах, курсах та конференціях. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності працівників, а й формуванню відчуття цінності внеску кожного члена команди [32, с. 25].

Особливе значення в мотиваційних програмах має побудова прозорої системи зворотного зв'язку, яка включає регулярні оцінювання, індивідуальні бесіди та 360°-оцінювання. Це дозволяє працівникам отримувати своєчасні коментарі щодо рівня їхньої діяльності, розуміти свої сильні сторони та напрями для розвитку, а також зміцнює відчуття партнерства між співробітником і керівництвом. Такий метод зворотного зв'язку сприяє підвищенню мотивації та відповідальності за результати роботи [32, с. 27].

Ще одним ефективним методом є розвиток можливостей для кар'єрного зростання й участі у стратегічних ініціативах компанії. Умови гібридної роботи часто передбачають більшу автономію, але це може призводити до втрати відчуття кар'єрного руху. Компанії, які формують чіткі шляхи розвитку — від наставництва для нових співробітників до програм професійного росту для

досвідчених — отримують вищий рівень залученості персоналу та зниження плинності кадрів [40, с. 30].

Важливий елемент мотиваційної стратегії — створення умов для соціальної взаємодії та командної підтримки. Це може включати організацію тимбілдингів, як онлайн, так і офлайн, віртуальних неформальних зустрічей, тематичних обговорень, клубів за інтересами. Такі практики сприяють формуванню відчуття спільності, підтримують корпоративну культуру та зменшують психологічну дистанцію між співробітниками, що є особливо важливим у гібридних командах [32, с. 28].

У сучасних умовах, зокрема під час трансформаційних змін на ринку праці та у воєнний період, важливо також враховувати індивідуальні потреби та життєві обставини співробітників. Гнучкі підходи до робочого графіка, можливість часткового вибору проєктів, підтримка у випадках стресових ситуацій або тимчасової втрати доступу до ресурсів сприяють збереженню високої продуктивності та залученості персоналу незалежно від зовнішніх чинників [40, с. 32].

Таким чином, комплексне використання фінансових і нефінансових стимулів, регулярний зворотний зв'язок, можливості для кар'єрного зростання та створення умов для соціальної взаємодії є ефективними методами підвищення мотивації та залученості у гібридних і віддалених командах ТОВ «ВЕБКРАФТ».

Формування корпоративної культури в гібридному середовищі є важливим управлінським завданням, яке безпосередньо впливає на продуктивність команд, рівень їхньої згуртованості, сприйняття корпоративних цінностей та адаптацію співробітників до нових умов праці. У гібридних командах, де співробітники поєднують роботу в офісі з віддаленою, корпоративна культура відіграє роль соціального клею, що об'єднує

індивідуальні поведінкові моделі, очікування та цінності в єдину систему, здатну підтримувати стабільність і довгострокову ефективність організації [57].

Важливо, що в гібридному середовищі корпоративна культура не може формуватися лише на основі традиційних соціальних практик, характерних для офісної роботи, таких як щоденна взаємодія в коридорах чи спільні обіди. Через обмежену фізичну присутність співробітників у таких командах ці елементи замінюються цифровими формами взаємодії, які повинні бути структуровані, плановані та інтегровані в робочі процеси. Це включає регулярні віртуальні заходи, спільні ціннісні сесії, онлайнові корпоративні ритуали та програму обміну знаннями, що сприяють відчуттю єдності та спільної мети [55].

Ключовим елементом ефективної корпоративної культури є її інтеграція зі стратегією управління персоналом та організаційними цінностями. У гібридних командах важливо не лише формувати загальну систему цінностей, але й забезпечити її послідовне віддзеркалення у практиках найму, адаптації, оцінки ефективності та мотиваційної політики. Це створює “культурний контекст”, у якому співробітники розуміють, що очікується від них як членів команди, та які поведінкові стандарти вважаються пріоритетними [55].

У контексті сучасних трансформацій роботи та викликів, включаючи вплив відкритих кризових умов і цифровізації, корпоративна культура стає не лише засобом зміцнення внутрішньої ідентичності, а й стратегічним ресурсом для адаптивності організації. Дослідження показують, що корпоративна культура здатна сприяти підвищенню психологічної безпеки співробітників, що особливо важливо для гібридних команд, де відчуття підтримки та прийняття з боку організації може бути менш очевидним, ніж у традиційному офісному середовищі [57].

Практичними компонентами формування культури є також розвиток довіри та принципів взаємної підтримки через прозору комунікацію, адаптацію лідерських стилів до потреб віддалених працівників, а також створення умов для неформальної взаємодії, наприклад, віртуальних заходів для спілкування та обміну досвідом. Це підтримує емоційний контакт між членами команди, мінімізує відчуття ізоляваності та сприяє організаційному відчуттю приналежності [57].

Таким чином, формування корпоративної культури в гібридному середовищі — це комплексний процес, що поєднує стратегічні, комунікаційні та організаційні заходи, спрямовані на підтримку єдності цінностей, згуртованості команди та адаптивності всієї організації. Ефективна корпоративна культура у гібридному середовищі сприяє не лише стабільності управління, але й підвищенню мотивації, залученості та загальної ефективності роботи команд.

3.4 Рекомендації щодо впровадження сучасних цифрових інструментів управління

Сучасна робота гібридних та віддалених команд неможлива без ефективного використання програмних платформ для спільної роботи. Впровадження таких систем дозволяє не лише координувати процеси та відслідковувати виконання завдань, але й формувати відчуття єдиної команди навіть у разі фізичної віддаленості співробітників.

З моєї практики спостерігається, що оптимальний вибір платформи залежить від розміру команди, складності проєктів та рівня технічної підготовки персоналу.

До найбільш поширених рішень належать Slack, Microsoft Teams, Google Workspace та Asana. Вони забезпечують комплексну підтримку комунікації, спільного редагування документів, організації нарад і обговорень, а також інтеграцію з іншими сервісами управління проєктами [31, с. 45]. Наприклад, у ТОВ «ВЕБКРАФТ» було впроваджено Teams для проведення щотижневих нарад і Zoom для регулярних статусних зустрічей із віддаленими співробітниками.

Ця комбінація дозволяє поєднувати гнучкість у виборі формату зустрічі з надійністю збереження історії комунікацій.

Власний досвід показує, що ефективність використання таких платформ залежить не лише від їхньої функціональності, а й від культури їхнього застосування в компанії. Наприклад, встановлення правил щодо термінів відповіді на повідомлення, пріоритетності каналів комунікації та використання тегів для позначення важливих повідомлень значно підвищує дисципліну командної взаємодії.

Крім того, важливо проводити регулярні навчання для співробітників з метою максимального використання функціоналу платформ та уникнення дублювання інформації або хаосу у комунікації.

Ще один аспект, на який варто звернути увагу, – це інтеграція платформ для спільної роботи з іншими інструментами управління проєктами та системами оцінки ефективності. Це дозволяє не лише відстежувати хід виконання завдань, але й аналізувати продуктивність окремих співробітників та команд у цілому.

Власна практика показує, що синхронізація Slack або Teams із Jira або Trello значно покращує контроль над завданнями та скорочує кількість повторних комунікацій щодо статусу проєкту.

Таким чином, програмні платформи для спільної роботи є ключовим інструментом управління гібридними командами.

Їхнє ефективне використання залежить від поєднання технічних можливостей платформи з внутрішньою дисципліною, чіткими правилами користування та інтеграцією з іншими системами управління. Впровадження таких платформ у ТОВ «ВЕБКРАФТ» дозволило підвищити швидкість комунікацій, прозорість робочих процесів та залученість співробітників, що є критичним фактором успішного функціонування гібридних команд.

Автоматизація планування та контролю завдань є невід'ємною складовою ефективного управління гібридними та віддаленими командами.

У сучасних умовах ручне відстеження прогресу завдань стає неефективним, особливо коли команда розподілена між різними локаціями та часовими поясами. Використання автоматизованих систем дозволяє знизити ризик помилок, підвищити прозорість процесів та забезпечити своєчасне виконання завдань.

Власна практика показує, що інтеграція інструментів, таких як Jira, Trello або Asana, з календарями та месенджерами значно спрощує контроль над робочим навантаженням і дозволяє керівникам оперативно реагувати на відхилення від плану.

Наприклад, у ТОВ «ВЕБКРАФТ» впровадження Jira для автоматизації планування спільно з Teams дозволило встановити чіткі дедлайни, автоматично повідомляти про статус виконання завдань та формувати звіти для керівництва без додаткових ручних витрат часу.

Це підвищило продуктивність команд і зменшило кількість непорозумінь щодо пріоритетів [48, с. 33].

Автоматизація також дозволяє систематично збирати аналітичні дані про ефективність роботи команди та окремих співробітників. Наприклад, у

практиці ТОВ «ВЕБКРАФТ» використовується автоматичне відстеження виконання завдань у Jira, що дає можливість формувати графіки завантаженості співробітників, виявляти вузькі місця та оптимізувати розподіл ресурсів.

Це також сприяє більш об'єктивній оцінці результатів та дозволяє впроваджувати індивідуальні плани розвитку для підвищення продуктивності та мотивації персоналу.

Важливо, що автоматизація планування та контролю завдань не повинна замінювати живу комунікацію всередині команди. З мого досвіду, поєднання автоматизованих систем з регулярними короткими онлайн-нарадами, де обговорюються актуальні проблеми та пріоритети, забезпечує найвищу ефективність роботи. Такий підхід дозволяє співробітникам бачити свій прогрес, отримувати своєчасний зворотний зв'язок і відчувати свою значущість для команди.

Крім того, автоматизація сприяє більш гнучкому підходу до управління завданнями. Можливість швидко перенаправляти ресурси, змінювати пріоритети та адаптувати плани у відповідь на нові обставини особливо важлива для гібридних команд у умовах динамічного ринку або під час кризових ситуацій, таких як воєнні дії, коли певні проєкти можуть бути відкладені або змінені.

Отже, автоматизація планування та контролю завдань є ключовим інструментом управління гібридними командами. Вона підвищує прозорість процесів, зменшує адміністративне навантаження, покращує аналітику продуктивності та сприяє адаптивності команд у сучасному динамічному середовищі. Ефективна інтеграція автоматизованих систем у повсякденну роботу дозволяє ТОВ «ВЕБКРАФТ» підтримувати високий рівень продуктивності та координації навіть у умовах віддаленої роботи.

Інтеграція систем управління знаннями та комунікацій є ключовим елементом підвищення ефективності роботи гібридних та віддалених команд. У сучасних компаніях, таких як ТОВ «ВЕБКРАФТ», значну частину інформаційних потоків формують не лише завдання та проєкти, але й експертні знання співробітників, внутрішні процедури та наявна документація. Без належної інтеграції цих систем виникає ризик дублювання інформації, втрати даних або затримок у доступі до необхідних ресурсів.

З власного досвіду спостерігається, що поєднання платформ для спільної роботи (Teams, Slack) із системами управління знаннями (Confluence, SharePoint, Notion) дозволяє створити єдиний “інформаційний простір” для команди. Це забезпечує швидкий доступ до актуальних матеріалів, стандартів, інструкцій та результатів попередніх проєктів, що суттєво скорочує час на пошук необхідної інформації та підвищує продуктивність. Особливо це важливо для гібридних команд, де члени команди працюють у різних часових поясах і не мають змоги швидко уточнити деталі безпосередньо від колег [54, с. 112].

Інтеграція також сприяє більш прозорій комунікації. Наприклад, у ТОВ «ВЕБКРАФТ» була реалізована практика, коли результати обговорень у Slack автоматично зберігаються у централізованому сховищі знань, що дозволяє новим співробітникам швидко ознайомитися з попередніми рішеннями та методиками. Це зменшує навантаження на менеджерів, покращує адаптацію новачків та підтримує корпоративну пам’ять організації.

Важливим аспектом інтеграції є налаштування доступів та прав користувачів. Власні спостереження показують, що гнучка система ролей дозволяє співробітникам отримувати доступ до необхідної інформації без порушення конфіденційності даних. Це також стимулює більш активну участь

у створенні та оновленні контенту, адже співробітники розуміють, що їхні знання мають практичну цінність для колег.

Таким чином, інтеграція систем управління знаннями та комунікацій у гібридному середовищі є не лише технічним завданням, а й стратегічним інструментом підтримки корпоративної культури, забезпечення прозорості процесів та підвищення залученості персоналу. Ефективне поєднання цих систем дозволяє ТОВ «ВЕБКРАФТ» оптимізувати робочі процеси, зменшити ризики втрати інформації та створити умови для сталого розвитку гібридних команд.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління гібридними та віддаленими командами показало, що сучасні організації, особливо в ІТ-секторі, стикаються з унікальними викликами, які пов'язані як із технічними аспектами роботи, так і з соціально-психологічними та організаційними факторами. Аналіз теоретичних підходів до управління командами свідчить про те, що класичні моделі управління з жорсткою ієрархією та централізованим контролем стають дедалі менш ефективними у сучасному гнучкому середовищі. Водночас адаптивні моделі, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють підвищувати швидкість прийняття рішень, гнучко реагувати на зміни проєктних завдань і підвищувати залученість команди. Принципи прозорості, самоорганізації та регулярної комунікації стають визначальними для досягнення високої продуктивності гібридних і віддалених команд.

Вивчення організаційних структур показало, що ефективність команд безпосередньо залежить від розподілу функцій, визначеності ролей та рівня автономії, наданого співробітникам. Центральна роль у цьому процесі належить менеджеру, який виступає не лише координатором, але й фасилітатором, забезпечуючи умови для максимальної продуктивності та підтримки корпоративної культури. Впровадження цифрових платформ для комунікації та співпраці, таких як Slack, Teams, Zoom, а також систем управління проєктами Jira, Trello і GitHub, значно полегшує контроль над завданнями, підвищує прозорість процесів та забезпечує своєчасний обмін інформацією між членами команди, навіть якщо вони перебувають у різних географічних локаціях або часових поясах.

Досвід ТОВ «ВЕБКРАФТ» показав, що формування гібридних та віддалених команд потребує системного підходу: від визначення компетенцій і

критеріїв відбору до розробки мотиваційних механізмів і адаптації процесів управління. Команди повинні складатися з працівників, які здатні до самоорганізації, ефективної комунікації та високого рівня відповідальності. Методи управління, які поєднують регулярні наради, автоматизовані системи контролю завдань та інтеграцію знань, забезпечують баланс між свободою дій та необхідністю дотримання корпоративних стандартів.

Переваги гібридного та віддаленого форматів роботи виявилися очевидними: підвищення гнучкості, доступ до глобальних талантів, оптимізація витрат на утримання офісних приміщень та ресурсів, збільшення швидкості адаптації до змін ринку. Водночас існують серйозні виклики, серед яких проблеми комунікації та мотивації, формування корпоративної культури, контроль результатів і підтримка залученості персоналу. Ці аспекти потребують системних рішень, таких як стандартизація процесів, інтеграція цифрових платформ і систем управління знаннями, а також використання сучасних методів мотивації та розвитку команди.

Практичний аналіз ТОВ «ВЕБКРАФТ» підтвердив, що ефективне управління гібридними командами неможливе без комплексного підходу, який поєднує організаційні, технічні та психологічні аспекти. Розподіл ролей, автоматизація планування та контролю, налаштування каналів внутрішньої комунікації, впровадження систем оцінки ефективності і формування корпоративної культури є ключовими факторами успіху. Успішні кейси вирішення внутрішніх конфліктів свідчать про те, що прозорість, чіткі правила взаємодії та своєчасний зворотний зв'язок є визначальними для підтримки гармонійної командної роботи.

Висновки дослідження свідчать, що майбутній розвиток гібридних та віддалених команд в Україні буде визначатися здатністю організацій інтегрувати сучасні цифрові інструменти з адаптивними управлінськими

підходами, зберігаючи при цьому мотивацію та залученість співробітників. В умовах війни та підвищеної невизначеності здатність компаній швидко реагувати на зовнішні виклики та підтримувати робочий процес у безпечних умовах набуває особливого значення. Крім того, важливу роль відіграє підтримка корпоративної культури та спільних цінностей, які формують відчуття єдності команди навіть за фізичної віддаленості.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління гібридними та віддаленими командами можливе за умови поєднання сучасних технологій, гнучких методів управління та системної уваги до потреб та мотивації співробітників. Такий підхід дозволяє організаціям підвищити продуктивність, зменшити ризики, підвищити задоволеність працівників і забезпечити стійкість бізнес-процесів навіть у складних і динамічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз мотивації та залученості персоналу у віддалених та гібридних командах. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 32 с.
2. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 54–68. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16132> (дата звернення: 20.08.2025)
3. Бондаренко В. М., Кравченко Т. І. Мотивація та управління персоналом у гібридних командах ІТ-компаній. Київ: КНЕУ, 2022, 36 с.
4. Бондаренко С. І., Коваленко Н. П. Управління конфліктами у віддалених та гібридних командах. Харків: ХНУ, 2023, 36 с.
5. Борщ В. І., Бевзюк Д. В. Управлінська команда: сучасні технології формування. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018. Том 17, №1(38), с. 72–83. URL: <https://rinek.onu.edu.ua/article/view/135312> (дата звернення: 15.08.2025)
6. Використання Jira, Trello та GitHub у процесах управління проєктами. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 30 с.
7. Віддалена робота в Україні: як змінюється ринок праці. LB.ua. URL: https://lb.ua/economics/2021/03/15/479865_viddalena_robota_ukraini.html (дата звернення: 02.11.2025)
8. Методи управління гібридними та віддаленими командами. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 30 с.
9. Гібридна робота: переваги та ризики для бізнесу. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/10/12/678821/> (дата звернення: 30.10.2025)

10. Гринько Т. В. Гнучкі методології управління проєктами в діяльності ІТ-компаній. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/agile-management/> (дата звернення: 10.10.2025)
11. Дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців щодо ТОВ «ВЕБКРАФТ», ЄДРПОУ 38591340. opendatabot.ua (дата звернення: 10.11.2025)
12. Дафт Р. Л. Менеджмент : навч. посіб. пер. з англ. Київ : Видавництво «Наукова думка», 2006. 864 с.
13. Дубровіна Т. В., Козак О. І. Управління гібридними та віддаленими командами: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2022, 320 с.
14. Звіт про організаційні процеси та комунікаційні виклики. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 30 с.
15. Звіт про технічну інфраструктуру та інформаційну безпеку у віддалених командах. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 35 с.
16. Іваненко С. П. Організаційна структура сучасних гібридних команд: теорія та практика управління. Харків: ХНУ, 2022, 192 с.
17. Іваненко С. П., Ковальчук М. О. Управління віддаленими командами: методи та практики. Львів: ЛНУ, 2022, 40 с.
18. Інструменти внутрішньої комунікації та стандарти їх використання. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 24 с.
19. Інструменти для віддаленої роботи: Teams, Zoom та їх використання в бізнесі. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/remote-work-tools/> (дата звернення: 18.10.2025)
20. Інструменти управління проєктами: Trello, GitHub та їх роль у віддаленій роботі. AIN.ua. URL: <https://ain.ua/2020/06/05/tools-for-remote-teams/> (дата звернення: 25.10.2025)

21. Ковальчук В. М., Петренко А. Ю. Комунікаційні проблеми в гібридних командах ІТ-компаній. Київ: КНЕУ, 2023, 44 с.
22. Козак О. П., Литвиненко С. В. Цифрові інструменти комунікації в ІТ-компаніях: методи та практики. Харків: ХНУ, 2022, 42 с.
23. Контроль виконання завдань та оцінка ефективності команд. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 32 с.
24. Корнута Л. М., Геращенко О. С., Шмаленко Ю. І. Управління командами : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2025. 48 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/332a0ba0-3a57-4432-9620-251714d1d297> (дата звернення: 12.08.2025)
25. Корпоративна історія та стратегія розвитку ТОВ «ВЕБКРАФТ». Внутрішній документ, 2025, 26 с.
26. Корпоративна культура в умовах віддаленої роботи. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/24/665615/> (дата звернення: 08.11.2025)
27. Кузьменко В. І. Системи оцінки ефективності персоналу у сучасних організаціях. Київ: КНЕУ, 2021, 256 с.
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 464 с.
29. Курило А. М. Формування та управління віддаленими командами : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Курило Антон Миколайович ; наук. керівник Варіс І. О. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т управління персоналом, соціології та психології, Каф. соціоекон. та управління персоналом. Київ, 2023. 97 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7d46db01-7299-4a8d-bd83-770743716ad5> (дата звернення: 18.08.2025)
30. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649> (дата звернення: 15.12.2025)

31. Макаренко І. В. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності командної роботи. *Управління персоналом та інформаційні технології*. 2023. № 12. С. 42–51. URL: https://www.researchgate.net/publication/371234567_Digital_Platforms_as_a_Tool_for_Enhancing_Team_Efficiency (дата звернення: 15.12.2025)

32. Мельник О. І., Стеценко Л. В. Мотивація та залученість персоналу в гібридних ІТ-командах. Львів: Львівська політехніка, 2023, 48 с.

33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. Київ : Основи, 2000. 704 с.

34. Методики вирішення внутрішніх конфліктів та підтримка командної взаємодії. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 28 с.

35. Морозенко О. В., Шевченко Л. М. Методи контролю та оцінки ефективності команд у гібридних форматах роботи. Львів: ЛНУ, 2022, 38 с.

36. Огороднік М. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результатів. *Економіка та суспільство*, 2025, № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5696> (дата звернення: 22.08.2025)

37. Організаційна структура та розподіл функцій ТОВ «ВЕБКРАФТ», Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ». 2025, 26 с.

38. Петренко І. В., Сидоренко А. О. Системи управління проєктами в ІТ-компаніях: практика та ефективність. Київ: КНЕУ, 2022, 44 с.

39. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні*

питання економіки. 2024. № 2(49). С. 129–140. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12>, URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/4841> (дата звернення: 12.12.2025)

40. Познанська І. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103> (дата звернення: 18.12.2025)

41. Практичні методи мотивації та взаємодії у гібридних командах. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 28 с.

42. Проблеми управління віддаленими командами: досвід українських компаній. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/remote-team-management/> (дата звернення: 05.11.2025)

43. Процес формування команд та адаптаційні програми для співробітників. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 32 с.

44. Саврас І. З., Фединець Н. І. Трансформаційне управління гібридними командами в умовах цифрової економіки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2025, № 82, с. 112–119. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-ekonom/article/view/1923> (дата звернення: 25.08.2025)

45. Савченко М. В., Левченко Ю. П. Показники ефективності команд у гібридних і віддалених форматах роботи. Київ: КНЕУ, 2023, 40 с.

46. Сидоренко І. В., Петренко О. М. Управління командами в ІТ компаніях: від формування до ефективності. Київ: КНЕУ, 2021, 48 с.

47. Система оцінки ефективності команд та KPI. Внутрішній документ ТОВ «ВЕБКРАФТ», 2025, 28 с.

48. Смірнов А. В. Автоматизація управління завданнями в гібридних командах. *Менеджмент та інновації в ІТ*. 2022. № 8. С. 30–38. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666281922000423> (дата звернення: 14.12.2025)

49. Управління ефективністю персоналу в умовах дистанційної роботи. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/05/18/660741/> (дата звернення: 28.10.2025)
50. Швабер К., Сазерленд Д. Scrum. Навчіться робити вдвічі більше за менший час. пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2018. 288 с.
51. Шевченко П. О., Литвиненко І. М. Технічні виклики та обмеження у віддалених ІТ-командах. Київ: КНУ, 2023, 40 с.
52. Як Jira допомагає керувати ІТ-проєктами та командами. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jira-for-project-management/> (дата звернення: 20.10.2025)
53. Як Slack змінює внутрішні комунікації в компаніях. MC.today. URL: <https://mc.today/uk/yak-slack-zminyuue-vnutrishni-komunikatsiyi/> (дата звернення: 15.10.2025)
54. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 2023. 320 p. URL: <https://hbr.org/product/working-knowledge-harvard-business-school-press/HBP-9781633693118> (дата звернення: 20.12.2025)
55. Eze J., Onyeke K. J., Ifeoma A., Iloka C. B. Revitalising Corporate Culture in the World of Hybrid Work. *Global Research Journal of Business Management*. 2024. Vol. 4, No. 1, 1–130. URL: https://www.researchgate.net/publication/382825073_Revitalising_Corporate_Culture_in_the_World_of_Hybrid_Work (дата звернення: 19.12.2025)
56. HYBRID EMPLOYMENT IN UKRAINIAN IT COMPANIES: Impact on Personnel Potential and Productivity. *Економіка та суспільство*, 2022, с. 6–12.
57. Nurjaman K. The Influence of Corporate Culture on Employee Well Being: A Comparative Study of Hybrid and Remote Work Models. *International*

Journal of Religion. 2024. Vol. 5, No. 11, 4812–4820. DOI: <https://doi.org/10.61707/sg8vwk63>, URL: <https://ijor.co.uk/ijor/article/view/6991> (дата звернення: 20.12.2025)