

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.101>

УДК 005.96+005.591.6+330.341.1

В. І. Кифяк,

*к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>*

В. С. Козак,

*к. е. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>*

С. В. Нідзельська,

*здобувач кафедри бізнесу та управління персоналу,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4384-7594>*

АУТСОРСИНГ ТА ВІРТУАЛЬНІ КОМАНДИ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФЛУКТУАЦІЙ

V. Kyfyak,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Asossiate Professor of the Department of Business and HR Management,
Yurii Fedkovych Chernivtsi National University*

V. Kozak,

*PhD in Economic Sciences, Assistant of the Department of Business and HR
Management, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University*

S. Nidzelska,

*Student of the Department of Business and HR Management,
Yurii Fedkovych Chernivtsi National University*

OUTSOURCING AND VIRTUAL TEAMS AS STRATEGIC INSTRUMENTS FOR CRISIS MANAGEMENT OF FLUCTUATIONS

У статті всебічно досліджено аутсорсинг та віртуальні команди як інструменти стратегічного управління бізнесом в умовах флуктуацій, що особливо актуально в сучасний період. Розкрито сутність аутсорсингу як управлінської стратегії, що еволюціонувала від засобу скорочення витрат до комплексної форми стратегічного партнерства, яка забезпечує гнучкість, інноваційність і ефективний розподіл ресурсів. Наголошено на важливості інтеграції таких моделей у стратегії цифрової трансформації компаній. Віртуальні команди розглянуто як адаптивний механізм взаємодії у глобалізованому середовищі, що активно функціонує завдяки впровадженню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено основні переваги таких форматів: економія на витратах, доступ до міжнародного ринку праці, оперативність прийняття рішень. Особливу увагу приділено ролі цифрових інструментів у забезпеченні ефективної комунікації та контролю за виконанням завдань. Проаналізовано ключові виклики: культурні бар'єри, відсутність особистого контакту, ризики інформаційної безпеки. Описано технологічну базу й наведено приклади з практики світових компаній. Запропоновано напрямки для подальших досліджень у сфері управління розподіленими командами.

The article comprehensively examines outsourcing and virtual teams as strategic instruments for business management amid economic fluctuations, a topic of particular relevance in the contemporary global context. It elucidates the essence of outsourcing as a managerial strategy that has evolved from a mere cost-reduction tool into a sophisticated form of strategic partnership. This evolution enables enhanced flexibility, fosters innovation, and facilitates efficient resource allocation. The study underscores the critical role of integrating outsourcing models into corporate strategies for digital transformation, highlighting their capacity to bolster organizational resilience and adaptability in volatile markets.

Virtual teams are explored as adaptive mechanisms for collaboration within a globalized business environment, enabled by the adoption of cutting-edge information and communication technologies. The article delineates their key advantages, including cost savings, access to a global talent pool, and accelerated decision-making processes. Special emphasis is placed on the pivotal role of digital tools in ensuring seamless communication, task coordination, and performance monitoring within distributed teams. However, the analysis also addresses significant challenges, such as cultural barriers, the absence of face-to-face interaction, and risks related to information security, which can impede the efficacy of virtual collaboration.

The study provides a detailed overview of the technological infrastructure underpinning outsourcing and virtual team operations, supplemented by practical examples from leading global companies. These case studies illustrate the successful application of these strategies in real-world settings, offering insights into best practices and potential pitfalls. Furthermore, the article identifies key challenges in managing distributed teams, including issues of trust, coordination, and cultural alignment, and proposes strategies to mitigate these obstacles.

In conclusion, the study contributes to the academic discourse on strategic management by offering a nuanced understanding of how outsourcing and virtual teams can serve as robust tools for crisis management. It advocates for their strategic adoption to address the complexities of modern economic environments, providing actionable insights for practitioners and policymakers aiming to strengthen organizational resilience in times of uncertainty.

Ключові слова: аутсорсинг, віртуальні команди, стратегічні інструменти, флуктуації, бізнес-процеси, антикризове управління.

Keywords: outsourcing, virtual teams, strategic tools, fluctuations, business processes, crisis management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті трансформацій сучасної економічної середовища, зумовлених як глобалізаційними процесами, так і екстраординарними викликами, що постають перед окремими державами — зокрема Україною — дедалі більшу актуальність набуває вивчення феномену аутсорсингу та організації віртуальних команд як інструментів адаптивного реагування на зовнішні та внутрішні загрози.

З огляду на економічну динаміку, ключовими перевагами зазначених форм співпраці є зниження транзакційних витрат, оптимізація структури витрат на персонал, а також підвищення ефективності операційної діяльності шляхом доступу до глобального пулу кваліфікованих кадрів. Залучення віртуальних команд дозволяє суб'єктам господарювання нівелювати обмеження, пов'язані з географічною дислокацією, та реалізовувати принципи гнучкого управління, що особливо релевантно в умовах волатильного ринкового середовища.

Разом з тим, економічна ефективність дистанційної форми взаємодії не позбавлена чисельних ризиків. В умовах України ці виклики загострюються внаслідок дефіциту робочої сили, спричиненої масовою мобілізацією, внутрішньою та зовнішньою міграцією, а також руйнівним впливом воєнних дій на інфраструктуру та людський капітал. Додатковими факторами дестабілізації виступають інформаційна ізоляваність окремих регіонів, нерівномірний доступ до високошвидкісного інтернету та кіберзагрози, що суттєво підвищують вартість технічного та організаційного забезпечення безпеки даних.

Отже, постає необхідність системного аналізу співвідношення між потенційними економічними вигодами впровадження аутсорсингу та дистанційної праці та витратами, пов'язаними із забезпеченням стабільності, безпеки та цілісності бізнес-процесів. Науково-практична цінність такого аналізу полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації

механізмів управління до умов високої невизначеності, з урахуванням специфіки національного контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років тема аутсорсингу та віртуальних команд стала об'єктом активного дослідження в контексті трансформації організаційної структури підприємств. У сучасній науковій літературі акцент робиться не лише на економічних вигодах, але й на складнощах, які виникають у процесі дистанційної співпраці.

Зокрема, дослідження McKinsey & Company свідчить про зростаючу популярність гібридних моделей роботи, де віддалені команди стали невід'ємною частиною стратегічного розвитку компаній. Автори підкреслюють, що віртуальні команди дозволяють швидше адаптуватися до змін на ринку та залучати таланти з усього світу [2].

У дослідженні, опублікованому в журналі Nature, було проаналізовано понад 20 мільйонів наукових публікацій та 4 мільйони патентів. Автори виявили, що команди, які працюють дистанційно, демонструють нижчий рівень проривних інновацій порівняно з тими, хто працює очно. Це пов'язано з обмеженими неформальними обмінами ідеями та спонтанними комунікаціями, які часто є джерелом новаторства [3].

Dulebohn & Hoch у своїй роботі акцентують увагу на проблемах формування довіри у віртуальних командах. Вони доводять, що для досягнення ефективної взаємодії потрібно не лише якісне технічне забезпечення, а й розвинені «м'які» навички – зокрема емоційний інтелект та міжкультурна компетентність [1].

Етнографічне дослідження, опубліковане на платформі arXiv, виявило, що хоча окремі віртуальні команди можуть функціонувати ефективно, проблеми часто виникають під час взаємодії між командами. Автори зауважили, що методи, які працюють для внутрішньої комунікації, можуть перешкоджати ефективній міжгруповій координації [6].

Проблема соціальної ізоляції також висвітлюється у звіті Wall Street Journal, де зазначається, що попри цифрову підключеність, працівники відчують зростання самотності. Це явище змушує роботодавців шукати нові методи для підтримки командного духу і взаємопідтримки в онлайн-середовищі [4].

Крім того, дослідження на платформі HRMARS вказує на наявність численних комунікаційних бар'єрів, зокрема пов'язаних із часовими зонами, мовними відмінностями та різною інтерпретацією завдань у мультикультурних командах. Автори наголошують на необхідності впровадження чітких процедур управління проєктами та регулярної зворотного зв'язку [5].

Таким чином, наукова література підтверджує як значний економічний потенціал аутсорсингу та віртуальних команд, так і низку структурних, комунікаційних і психологічних викликів, що потребують системного вирішення. Тож дослідження зосереджені на розробці адаптивних моделей управління, здатних враховувати динаміку цифрової взаємодії в глобальному контексті у сучасних умовах мають важливе значення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення потенціалу аутсорсингу та віртуальних команд як інструментів стратегічного антикризового управління в національній економіці. Дослідження спрямоване на оцінку їхньої ефективності в умовах економічних флуктуацій, зокрема у контексті зовнішніх викликів, таких як війна, мобілізація та дефіцит трудових ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах економічної турбулентності, спричиненої багатофакторними зовнішніми та внутрішніми шоками, особливе значення набуває застосування адаптивних механізмів управління, серед яких стратегічне використання аутсорсингу та віртуальних команд виявляється одним із ключових інструментів підвищення стійкості господарських систем. У національному контексті, зокрема в Україні, ефективність таких моделей обумовлена необхідністю оперативного

реагування на виклики, пов'язані з війною, мобілізаційними процесами та глибоким дефіцитом трудових ресурсів, що призводить до деформації ринку праці та зниження продуктивності. Аутсорсинг та віртуальні команди дозволяють підприємствам зберігати операційну безперервність, знижувати транзакційні витрати та формувати нові підходи до управління персоналом у гібридному та дистанційному форматах. Саме тому актуальним є оцінювання економічної ефективності таких стратегій із врахуванням динаміки флуктуаційних процесів у макроекономічній середовищі.

Аутсорсинг – це стратегічне управлінське рішення, яке передбачає передачу певних бізнес-процесів або функцій стороннім підрядникам для досягнення економічних вигод, оптимізації витрат та підвищення ефективності. Поняття аутсорсингу як управлінської стратегії вперше набуло широкого поширення в 1980-х роках, коли транснаціональні компанії почали передавати другорядні функції стороннім підрядникам для скорочення витрат. У подальшому поняття трансформувалося – на сучасному етапі дослідники, такі як Lacity і Hirschheim (2009), трактують аутсорсинг не лише як засіб економії, а як елемент стратегічного партнерства, що сприяє трансферу знань та доступу до інноваційних технологій. Такий підхід дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, водночас отримуючи високоякісні послуги від сторонніх постачальників [7, с. 23].

Віртуальні команди, в свою чергу, є новою моделлю співпраці, що виникла внаслідок розвитку технологій та глобалізації. Вони об'єднують фахівців з різних країн і континентів, дозволяючи створювати ефективні колективи незалежно від географічного розташування учасників. Такі команди працюють за допомогою сучасних комунікаційних технологій, що забезпечують безперервну взаємодію і збереження продуктивності, навіть коли члени команди знаходяться в різних часових зонах. Віртуальні команди не лише використовують нові технології, а й адаптуються до змін в соціально-економічних умовах, що забезпечує їхню гнучкість і можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [8, с. 74-75].

У дослідженні Hertel, Geister & Konradt (2005) зазначається, що віртуальні команди є не лише результатом технологічного прогресу, а й наслідком соціально-економічних трансформацій, таких як глобалізація, зміна стилів управління та розподіл ринку праці.

Серед перших компаній, які успішно інтегрували аутсорсингові моделі у свою структуру, можна виокремити IBM, що ще в 1990-х передала частину своїх ІТ-процесів зовнішнім підрядникам в Індії та Ірландії [10]. Компанія Microsoft, у свою чергу, активно використовує віртуальні команди у глобальних проєктах, об'єднуючи спеціалістів із США, Європи та Азії через цифрові хаби та спільні інструменти [9].

Таблиця порівняння традиційної та віртуальної команди допомагає порівняти основні характеристики та відмінності між двома моделями команд. Вона показує, як змінюється робочий процес та управління залежно від того, чи працює команда в одному офісі чи віртуально (таблиця 1).

Таблиця 1. Порівняння традиційної та віртуальної команди

КРИТЕРІЙ	ТРАДИЦІЙНА МОДЕЛЬ	ВІРТУАЛЬНА МОДЕЛЬ
Структура витрат	Високі постійні витрати на офісну інфраструктуру	Мінімізація постійних витрат, акцент на цифрові послуги та змінні витрати
Гнучкість	Обмежена мобільність і регламентація	Висока адаптивність, незалежність від локації, масштабованість
Адаптація	Повільне реагування через ієрархічність і бюрократію	Швидке впровадження змін через цифрові технології та автономність
Ризики	Менше ІТ-загроз, але більше фізичних, кадрових та політичних	Високі кіберзагрози, ризики фрагментації команд і втрати контролю
Ресурси	Значні фізичні та технічні ресурси, централізоване забезпечення	Нематеріальні ресурси, потреба в ІТ-компетенціях і гнучкій інфраструктурі

Джерело: складено автором на основі [8; 15].

Перехід до дистанційних форм взаємодії, зокрема впровадження віртуальних команд та аутсорсингу, відкриває для підприємств низку вагомих економічних переваг. Однією з найпомітніших є скорочення витрат на утримання фізичної офісної інфраструктури. Компанії, що частково або повністю відмовляються від традиційного офісного простору, заощаджують значні кошти на оренді приміщень, комунальних послугах, офісному

обладнанні та технічному забезпеченні. Дослідження Global Workplace Analytics свідчить, що роботодавці можуть зменшити витрати до 11 000 доларів США на рік на одного працівника, який працює дистанційно хоча б половину робочого часу [12]. Крім того, дистанційна форма роботи відкриває доступ до глобального ринку праці, дозволяючи компаніям залучати фахівців із регіонів з нижчим рівнем заробітної плати, що сприяє оптимізації фонду оплати праці без втрати професійної якості. Такий підхід також забезпечує гнучкість у формуванні проєктних команд, оскільки роботодавець може оперативно масштабувати або зменшувати команду відповідно до поточних потреб бізнесу. Таким чином, знижується ризик неефективного використання людських ресурсів у періоди спаду активності.

Дистанційна взаємодія сприяє підвищенню продуктивності праці, що частково зумовлено меншою кількістю відволікаючих факторів і можливістю самостійно організовувати робочий час. Згідно з дослідженням Stanford University [13], рівень продуктивності віддалених працівників у середньому на 13% вищий, ніж у їхніх колег, що працюють у звичайному офісі. До цього додається зниження витрат на відрядження, адже більшість зустрічей, конференцій і перемовин відбуваються онлайн, що дозволяє не лише економити ресурси, а й зменшувати вуглецевий слід організацій.

Попри численні переваги дистанційної моделі співпраці, компанії, що працюють з віртуальними командами, часто зіштовхуються з низкою специфічних викликів. Ці виклики мають комплексний характер і стосуються як організаційної структури, так і комунікаційної ефективності та культурних особливостей учасників команд.

В організаційному аспекті, одним із основних бар'єрів є складність у координації процесів. Віртуальні команди часто складаються з фахівців, які працюють у різних часових поясах, що ускладнює синхронізацію робочого часу, планування зустрічей і дотримання дедлайнів. Крім того, відсутність фізичної присутності може призводити до зниження почуття залученості та відповідальності працівників, особливо в довготривалих проєктах.

Значним викликом залишається також забезпечення ефективної комунікації. Хоча сучасні цифрові інструменти, як-от Zoom, Slack, Microsoft Teams, полегшують взаємодію, вони не завжди здатні повністю замінити живе спілкування. Втрата невербальних сигналів, затримки у відповіді, а також складнощі у формуванні довіри між учасниками — усе це може негативно впливати на якість командної роботи. У дослідженні Jarvenpää & Leidner [14] зазначається, що довіра у віртуальних командах формується повільніше й потребує цілеспрямованої підтримки з боку менеджменту.

Ще однією групою проблем є культурні бар'єри. Глобальні команди часто об'єднують людей із різними мовними, релігійними та професійними традиціями. Це може спричиняти непорозуміння у спілкуванні, різницю в очікуваннях щодо стилю керівництва, прийняття рішень чи інтерпретації зворотного зв'язку. Такі культурні особливості потребують усвідомленого підходу до формування корпоративної культури, що враховує багатоманітність і сприяє інклюзивному середовищу.

У контексті зростаючих економічних, безпекових та соціальних флуктуацій, що актуалізувалися в Україні внаслідок повномасштабної війни, загальної мобілізації та хронічного дефіциту трудових ресурсів, традиційні моделі організації праці зазнають системних трансформацій, які не лише змінюють підходи до управління персоналом, а й вимагають перегляду стратегічних засад [17]. Пандемія COVID-19 стала глобальним тригером переходу до віддалених форматів співпраці, що, у свою чергу, стимулювало хвилю емпіричних досліджень, результати яких засвідчили потенційно вищу ефективність віртуальних команд за умови належної організаційної підтримки. Зокрема, дослідження, проведене М. Блумом та командою Stanford University, виявило зростання продуктивності на 13% серед працівників китайської компанії Strip, які перейшли на дистанційний режим роботи, що супроводжувалося зменшенням кількості відпусток та підвищенням загального рівня задоволеності. Ці висновки корелюють із даними Microsoft Work Trend Index [18], згідно з якими гібридні моделі

забезпечують краще поєднання особистої та професійної життя, підвищуючи лояльність працівників та знижуючи ризики емоційного вигорання, що є критично важливим у періоди нестабільності. Досвід GitLab — компанії, яка з моменту свого заснування функціонує повністю у віртуальному форматі, — підтверджує ефективність цифрових стратегій, що ґрунтуються на прозорості, асинхронній комунікації та автономії [19]. Додаткову аналітичну цінність становлять результати дослідження Buffer [20], згідно з якими 98% опитаних респондентів висловили готовність залишатися в дистанційному форматі хоча б частично, що свідчить про стабільний запит на гнучкі моделі праці навіть за умов нових викликів. Серед головних переваг віддаленої роботи вони відзначили гнучкість графіку, відсутність необхідності витрачати час на дорогу, а також можливість працювати в комфортному середовищі. Разом з тим, респонденти вказали на певні труднощі – насамперед, соціальну ізоляцію та труднощі у спілкуванні.

У цифрову епоху аутсорсинг дедалі більше розглядається не лише як інструмент оптимізації витрат, а як стратегічний ресурс розвитку. Його ефективна реалізація залежить від низки взаємопов'язаних чинників, які формують основу сучасного підходу до організації партнерств у бізнесі.

Передусім вирішальну роль відіграє наявність потужної цифрової інфраструктури. Використання хмарних сервісів, платформ для управління завданнями на кшталт Jira, Trello чи ClickUp, а також інструментів спільної комунікації – таких як Slack, Zoom, Microsoft Teams – забезпечує сталість процесів, прозорість взаємодії та доступ до інформації у режимі реального часу. Саме цифрові технології дозволили аутсорсингу вийти за межі окремих функцій і стати основою для складних міжорганізаційних зв'язків.

Значну увагу компанії приділяють безпеці – як технічній, так і правовій. Надійний захист даних, дотримання міжнародних стандартів конфіденційності (наприклад, GDPR), шифрування каналів передачі інформації є базовими умовами довгострокової співпраці. У таких умовах особливого значення набуває формалізація очікувань і процедур: заздалегідь

узгоджені критерії оцінки якості, строки виконання, зони відповідальності – все це фіксується у спеціальних договорах (Service Level Agreements), що мінімізують ризики непорозумінь.

Успішність аутсорсингової взаємодії також значною мірою залежить від культурної сумісності сторін. В умовах глобалізованої економіки, де проекти можуть об'єднувати команди з різних континентів, важливо враховувати ментальні та комунікаційні особливості партнерів. За класифікацією Гофстеда [16], культурні відмінності впливають на стиль управління, прийняття рішень і розуміння відповідальності, тому міжкультурна обізнаність стає важливою управлінською компетенцією. Крім цього, ключову роль відіграє адаптивність бізнес-моделі до змін. В умовах цифрової трансформації зростає потреба в гнучких механізмах масштабування, швидкому оновленні технологій та переорієнтації процесів. Компанії, які активно розвивають внутрішню культуру навчання, залучають фахівців з новими компетенціями та інвестують у розвиток персоналу, мають значно вищі шанси на успішну реалізацію аутсорсингових стратегій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що аутсорсинг та віртуальні команди є важливими складовими сучасного бізнес-середовища, що дозволяють компаніям досягати економічної ефективності, покращувати гнучкість організаційних структур та знижувати операційні витрати. В умовах постійно змінюваного ринку і технологічних трансформацій, що визначають сучасні економічні реалії, ці моделі стають важливим інструментом для оптимізації ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Аутсорсинг дозволяє організаціям скорочувати витрати на управління певними бізнес-процесами, а також підвищує ефективність виконання специфічних функцій завдяки залученню висококваліфікованих спеціалістів. Віртуальні команди, своєю чергою, дозволяють використовувати переваги глобального ринку праці та створювати високопродуктивні робочі групи, незалежно від географічного розташування їх учасників.

Проте попри численні переваги, ці моделі роботи супроводжуються певними викликами. Зокрема, відсутність фізичного контакту між членами віртуальних команд значно ускладнює комунікацію і впливає на ефективність колективної роботи. Виявлено, що недоліки у взаєморозумінні між співробітниками, викликані часовими поясами, культурними відмінностями та мовними бар'єрами, можуть знижувати продуктивність і негативно впливати на моральний стан працівників. Водночас, відсутність неформального спілкування та недостатній рівень довіри серед учасників віртуальних команд можуть знизити рівень інноваційності та креативності, що є важливим аспектом у сучасному бізнесі, де інноваційні рішення стають важливою конкурентною перевагою.

Також варто відзначити, що розвиток віртуальних команд і аутсорсингу значною мірою залежить від ефективної організації управлінських процесів. Правильна координація роботи між віддаленими командами вимагає використання сучасних цифрових технологій, що сприяють безперервному обміну інформацією, збереженню прозорості процесів і досягненню високих результатів. Крім того, для забезпечення стабільної роботи віртуальних команд необхідно створювати ефективні механізми контролю та зворотного зв'язку, а також враховувати психологічні аспекти дистанційної роботи, забезпечуючи підтримку емоційного та ментального здоров'я працівників.

Перспективи подальших досліджень у даній сфері є дослідження в контексті впливу культурних і психологічних факторів на ефективність співпраці в межах віртуальних команд. З огляду на глобалізацію, аналіз взаємодії між командами з різних культурних середовищ стає важливою частиною успішного бізнес-управління.

Література

1. Dulebohn J. H., Hoch J. E. Virtual teams in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. № 6, Т. 38. С. 678–689. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2160>.

2. The future of work: Resilience, flexibility, and transformation. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата звернення: 17.04.2025).
3. Remote teams produce fewer breakthrough ideas, study shows. *Nature via Axios*. URL: <https://www.axios.com/2023/12/01/remote-work-collaboration-ideas-science> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Remote workers are feeling isolated – here’s what companies are doing. *Wall Street Journal*. URL: <https://www.wsj.com/lifestyle/workplace/american-workers-loneliness-research-35793dc4> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Challenges, Barriers, and Obstacles Facing Virtual Teams: A Conceptual Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2023. № 4, Т. 13. URL: <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/16723> (дата звернення: 17.04.2025).
6. Reichel A., Yao K. When the Remedy Becomes the Poison: Inter-team Coordination Challenges in Hybrid Work. *arXiv*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.02484> (дата звернення: 17.04.2025).
7. Lacity M. C., Hirschheim R. Information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.
8. Hertel G., Geister S., Konradt U. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 2005. № 1, Т. 15. С. 69–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.
9. Our culture – Work at Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (дата звернення: 17.04.2025).
10. IBM history of outsourcing. URL: <https://www.ibm.com/services> (дата звернення: 17.04.2025).
11. Zoom overview. URL: <https://zoom.us/> (дата звернення: 17.04.2025).
12. Work-at-home and telecommuting trends. *Global Workplace Analytics*. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> (дата звернення: 17.04.2025).

13. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*. 2015. № 1, T. 130. С. 165–218. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.
14. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*. 1999. № 6, T. 10. С. 791–815. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.
15. Gibson C. B., Gibbs J. L. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*. 2006. № 3, T. 51. С. 451–495. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>.
16. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. № 1, T. 2. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
17. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686>.
18. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? *Microsoft. Work Trend Index*. 2021. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (дата звернення: 17.04.2025).
19. The Remote Playbook. *GitLab Inc.* URL: <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/> (дата звернення: 17.04.2025).
20. State of Remote Work 2023. *Buffer*. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work> (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Dulebohn, J.H. and Hoch, J.E. (2017), “Virtual teams in organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no. 6, pp. 678–689.
2. McKinsey & Company (2023), “The future of work: Resilience, flexibility, and transformation”, *McKinsey & Company*, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (Accessed 17 April 2025).

3. Nature via Axios (2023), “Remote teams produce fewer breakthrough ideas, study shows”, *Nature via Axios*, available at: <https://www.axios.com/2023/12/01/remote-work-collaboration-ideas-science> (Accessed 17 April 2025).
4. Wall Street Journal (2023), “Remote workers are feeling isolated – here’s what companies are doing”, *Wall Street Journal*, available at: <https://www.wsj.com/lifestyle/workplace/american-workers-loneliness-research-35793dc4> (Accessed 17 April 2025).
5. HRMARS (2023), “Challenges, Barriers, and Obstacles Facing Virtual Teams: A Conceptual Study”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 13, no. 4, available at: <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/16723> (Accessed 17 April 2025).
6. Reichel, A. and Yao, K. (2022), “When the Remedy Becomes the Poison: Inter-team Coordination Challenges in Hybrid Work”, *arXiv*, available at: <https://arxiv.org/abs/2202.02484> (Accessed 17 April 2025).
7. Lacity, M.C. and Hirschheim, R. (2009), “Information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities”, *Information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*, Hoboken, NJ, Wiley.
8. Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. (2005), “Managing virtual teams: A review of current empirical research”, *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 69–95.
9. Microsoft (2025), “Our culture – Work at Microsoft”, available at: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (Accessed 17 April 2025).
10. IBM (2025), “IBM history of outsourcing”, available at: <https://www.ibm.com/services> (Accessed 17 April 2025).
11. Zoom Video Communications (2025), “Zoom overview”, available at: <https://zoom.us/> (Accessed 17 April 2025).
12. Global Workplace Analytics (2020), “Work-at-home and telecommuting trends”, available at: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> (Accessed 17 April 2025).

13. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. and Ying, Z.J. (2015), "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1, pp. 165–218.
14. Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999), "Communication and trust in global virtual teams", *Organization Science*, vol. 10, no. 6, pp. 791–815.
15. Gibson, C.B. and Gibbs, J.L. (2006), "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, no. 3, pp. 451–495.
16. Hofstede, G. (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1.
17. Kyfyiak, V.I. and Haliuk, Ye.V. (2021), "Mechanism of anti-crisis management in corporations", *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686>.
18. Microsoft (2021), "The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready?", *Microsoft Work Trend Index*, available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (Accessed 17 April 2025).
19. GitLab Inc. (2025), "The Remote Playbook", available at: <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/> (Accessed 17 April 2025).
20. Buffer (2023), "State of Remote Work 2023", available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work> (Accessed 17 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.