

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення системи управління віддаленими командами в умовах
глобалізації»**

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу 441 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Тітієвський Віталій Олегович

Керівник: к.ф.-м.н., доцент

Чепурна Олена Євгенівна

Рецензент: д.е.н., професор

Горбаченко Станіслав Анатолійович

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри штучного інтелекту та
математичного моделювання
д.е.н., професор С.А. Горбаченко
_____ « ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Тітієвського Віталія Олеговича

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління віддаленими командами в умовах глобалізації»
Керівник роботи: к.ф.-м.н., доцент Чепурна Олена Євгенівна
затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06
2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 рік
3. Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строк	Примітка
1.	Затвердження плану КР	Вересень 2025	
2.	Збір та аналіз наукової літератури	Вересень 2025	
3.	Підготовка першого розділу роботи	Жовтень 2025	
4.	Підготовка другого розділу роботи	Листопад 2025	
5.	Підготовка третього розділу роботи	Грудень 2025 – Січень 2026	
6.	Підготовка висновків, переліку використаних джерел, оформлення роботи	Лютий 2026	
7.	Подання КР на кафедру та рецензування роботи	Березень–Квітень 2026	
8.	Попередній захист КР на кафедрі	Квітень 2026	
9.	Прийняття рішення про допуск КР до захисту	Квітень–Травень 2026	
10.	Захист БР В ЕК	Червень 2026	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ.....	8
1.1. Поняття та особливості віддалених команд	8
1.2. Вплив глобалізації на розвиток дистанційної роботи.....	14
1.3. Методи та інструменти управління віддаленими командами	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	28
2.1. Світовий досвід організації роботи віддалених команд	28
2.2. Проблеми управління віддаленими командами в українських компаніях ...	33
2.3. Використання цифрових платформ для організації дистанційної роботи ...	39
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ОСНОВІ АІ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	49
3.1. Проблеми сучасного дистанційного менеджменту у цифровому середовищі	49
3.2. Використання АІ та автоматизація у системі управління віддаленими командами.....	55
3.3. Авторська концепція АІ-підтримуваної платформи управління віддаленими командами.....	62
3.4. Очікувані результати впровадження АІ-підтримуваної системи дистанційного менеджменту	70
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Однією з тенденцій розвитку ринку праці стало поширення дистанційної роботи, що зумовлено розвитком цифрових технологій, глобалізацією бізнесу та зміною підходів до організації праці. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дало можливість компаніям організовувати робочі процеси незалежно від місця перебування працівників, формувати міжнародні команди та забезпечувати безперервну взаємодію між ними. Важливим чинником активного поширення дистанційного формату стала пандемія COVID-19, яка прискорила впровадження віддаленої роботи та стимулювала використання цифрових інструментів у діяльності організацій. У результаті віддалені команди стали невід'ємною складовою діяльності багатьох компаній, а питання ефективного управління ними набуло особливої актуальності.

У таких умовах ефективне управління віддаленими командами стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних компаній. Формування розподілених команд, використання цифрових платформ для координації роботи, інтеграція AI-інструментів та автоматизація управлінських процесів створюють нові можливості для бізнесу, але одночасно формують і нові виклики у сфері менеджменту. Відсутність постійної особистої взаємодії між працівниками, складність контролю продуктивності, проблеми онлайн-комунікації, емоційне вигорання та необхідність підтримання корпоративної культури в цифровому середовищі потребують адаптації традиційних підходів до управління командами.

Особливої актуальності питання дистанційний менеджмент (remote management) набуває в умовах глобалізації ринку праці. Сучасні компанії дедалі активніше залучають працівників із різних країн світу, формують міжнародні команди та організовують робочі процеси у цифровому середовищі. У результаті ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від

здатності менеджменту забезпечити стабільну координацію діяльності remote-команд, підтримувати ефективну комунікацію та адаптувати систему управління до умов цифрової економіки.

Питання розвитку дистанційної роботи та цифровізації управління персоналом досліджувалися у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти цифрової трансформації бізнесу, дистанційний менеджмент та управління персоналом в умовах глобалізації висвітлені у роботах Крушельницької О. В., Мельничук Д. П., Шубалого О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та інших дослідників. Значну увагу сучасні науковці приділяють також питанням цифровізації бізнес-процесів, розвитку розподілених команд, впливу AI та автоматизації на систему управління персоналом. Водночас питання удосконалення системи управління віддаленими командами в умовах глобалізації залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого комплексного аналізу.

Актуальність теми полягає у зростаючій ролі дистанційної роботи у сучасному бізнес-середовищі та необхідності формування ефективних механізмів управління remote-командами в умовах глобальної цифрової економіки. Використання сучасних цифрових платформ, AI-технологій та гнучких підходів до менеджменту створює передумови для підвищення ефективності діяльності віддалених команд та адаптації бізнесу до нових умов організації праці.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління віддаленими командами в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи, інструменти та цифрові технології управління remote-командами в сучасному бізнес-середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління віддаленими командами, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи дистанційного менеджменту в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «віддалена команда» та визначити особливості дистанційної роботи;
- дослідити основні передумови розвитку дистанційної роботи у сучасному бізнес-середовищі;
- проаналізувати переваги та недоліки дистанційного формату роботи;
- визначити особливості управління remote-командами в умовах цифрового середовища;
- дослідити вплив глобалізації на розвиток дистанційної роботи;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління віддаленими командами;
- дослідити світовий досвід організації дистанційної роботи;
- проаналізувати проблеми управління віддаленими командами в українських компаніях;
- визначити роль цифрових платформ та AI-інструментів у системі дистанційного менеджменту;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління віддаленими командами в умовах глобалізації.

У процесі дослідження використано методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення, елементи статистичного аналізу, логічного моделювання, аналізу наукових джерел, а також методи дослідження цифрових платформ і систем дистанційного менеджменту.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління remote-командами, підвищення ефективності дистанційної роботи та адаптації сучасних компаній до умов цифрової економіки й глобалізації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до управління віддаленими командами шляхом розроблення авторської концепції AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту, яка забезпечує інтеграцію даних із цифрових платформ комунікації, управління

проєктами та контролю продуктивності в єдине інформаційно-аналітичне середовище. Запропоновано використання інструментів штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу показників діяльності команд, прогнозування управлінських ризиків та підтримки прийняття управлінських рішень в умовах глобалізації та цифровізації бізнесу.

Структура кваліфікаційної роботи визначається метою та завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

1.1. Поняття та особливості віддалених команд

У сучасних умовах цифровізації економіки дистанційна робота стала однією з найбільш поширених моделей організації праці. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення хмарних сервісів та інтеграція бізнес-процесів у цифрове середовище створили передумови для формування нових підходів до організації трудової діяльності. За даними Всесвітнього економічного форуму, цифровізація та автоматизація залишаються серед ключових чинників трансформації ринку праці у 2025-2030 рр. [64].

Віддалена команда являє собою групу працівників, які виконують спільні завдання та взаємодіють між собою за допомогою цифрових технологій незалежно від географічного розташування. Основними інструментами взаємодії виступають системи управління проєктами, корпоративні засоби комунікації та сервіси відеоконференцій. На відміну від традиційних команд, діяльність яких переважно зосереджена в межах одного офісу, учасники віддалених команд можуть перебувати в різних регіонах та країнах [6; 8; 30; 54].

Ключовими особливостями віддалених команд є гнучкість організації праці, високий рівень автономності працівників та орієнтація на результативність діяльності. У таких умовах ефективність роботи значною мірою залежить від якості комунікації, координації завдань та використання цифрових технологій. Згідно з результатами дослідження Buffer, понад 98 % працівників, які мають досвід дистанційної роботи, хотіли б і надалі працювати віддалено хоча б частину часу, що свідчить про стійкий попит на даний формат зайнятості [23; 2].

Для більш детального розуміння особливостей дистанційної роботи доцільно порівняти традиційні та віддалені команди за основними характеристиками.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційних та віддалених команд

Критерій	Традиційна команда	Віддалена команда
Формат взаємодії	Особиста взаємодія працівників	Онлайн-взаємодія через цифрові платформи
Робоче середовище	Офісне середовище	Цифрове середовище
Спосіб комунікації	Переважно офлайн-комунікація	Переважно онлайн-комунікація
Організація робочого часу	Фіксований графік роботи	Гнучкий графік роботи
Контроль виконання задач	Безпосередній контроль керівника	Контроль через цифрові системи та KPI
Географічне розташування працівників	Працівники в межах однієї локації	Працівники з різних регіонів і країн
Основний підхід до управління	Орієнтація на процес виконання роботи	Орієнтація на результативність
Використання цифрових технологій	Обмежене використання цифрових інструментів	Активне використання цифрових платформ
Швидкість обміну інформацією	Висока при особистому контакті	Залежить від якості цифрової комунікації
Рівень автономності працівників	Помірний	Високий

Джерело: складено автором на основі [1; 8; 30; 54].

Порівняльний аналіз свідчить, що віддалені команди відрізняються від традиційних насамперед способом взаємодії між працівниками, організацією контролю та рівнем використання цифрових технологій. За таких умов особливого значення набуває управління результативністю праці, а не контроль фізичної присутності працівників на робочому місці.

Формування віддалених команд стало результатом впливу комплексу технологічних, економічних і соціальних чинників. Вирішальну роль відіграли цифровізація бізнесу, розвиток мережевих технологій, поширення хмарних сервісів та зміна підходів до організації праці. Значним каталізатором цих процесів стала пандемія COVID-19, яка прискорила впровадження

дистанційних моделей зайнятості в усьому світі. За оцінками McKinsey & Company, близько 20-25 % працівників у розвинених країнах можуть виконувати свої обов'язки дистанційно від трьох до п'яти днів на тиждень без втрати продуктивності [47].

Водночас сучасні працівники дедалі більше цінують гнучкість робочого графіка, можливість працювати незалежно від місця перебування та самостійно планувати власний робочий процес. Це змушує компанії адаптувати системи управління персоналом і впроваджувати нові інструменти координації діяльності працівників.

Основні чинники розвитку дистанційної роботи наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні фактори розвитку дистанційної роботи

Фактор	Характер впливу на розвиток дистанційної роботи
Цифровізація бізнесу	Переведення бізнес-процесів у цифрове середовище та автоматизація діяльності компаній
Розвиток інтернет-технологій	Спрощення онлайн-комунікації, обміну інформацією та дистанційної взаємодії
Поширення хмарних сервісів	Забезпечення віддаленого доступу до корпоративних даних і робочих ресурсів
Глобалізація ринку праці	Формування міжнародних розподілених команд та можливість глобального найму
Пандемія COVID-19	Прискорення масового переходу компаній на дистанційний формат роботи
Трансформація підходів до організації праці	Популяризація гнучкого графіка, автономності працівників та концепції work-life balance
Розвиток цифрових платформ	Автоматизація управління командами та координації робочих процесів
Розвиток мобільних технологій	Можливість організації роботи незалежно від місця перебування працівника
Зростання конкуренції за таланти	Необхідність залучення кваліфікованих спеціалістів із різних країн світу
Розвиток AI та автоматизації	Оптимізація управлінських процесів і підвищення ефективності remote-команд

Джерело: складено автором на основі [5; 23; 47; 64].

Таким чином, розвиток дистанційної роботи є закономірним наслідком цифрової трансформації економіки, глобалізації ринку праці та розвитку

інформаційних технологій. Сукупність зазначених чинників сприяла формуванню віддалених команд як важливої складової сучасної системи управління персоналом та створила передумови для подальшого розвитку цифрових моделей організації праці.

Поширення дистанційного формату роботи обумовлене не лише технологічними змінами, а й низкою переваг для працівників і роботодавців. Однією з головних переваг є гнучкість організації праці, яка дозволяє ефективніше поєднувати професійну діяльність та особисте життя. Крім того, дистанційний формат розширює можливості міжнародного найму та забезпечує доступ до ширшого ринку праці.

Для роботодавців використання віддалених команд створює умови для оптимізації витрат на оренду приміщень, облаштування робочих місць та адміністративне забезпечення діяльності. Водночас компанії отримують можливість залучати кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання, що особливо актуально в умовах дефіциту кадрів у високотехнологічних галузях. За результатами дослідження Gallup, можливість гнучкого формату роботи входить до числа найбільш важливих факторів під час вибору роботодавця для значної частини працівників [33].

Попри численні переваги, функціонування віддалених команд супроводжується низкою управлінських проблем. Однією з найбільш поширених є складність контролю робочих процесів. В умовах дистанційної роботи традиційні механізми безпосереднього контролю втрачають ефективність, тому компанії змушені переходити до систем оцінювання результатів праці, виконання завдань та досягнення встановлених показників ефективності.

Суттєві труднощі виникають також у сфері комунікації. Відсутність постійного особистого контакту між працівниками може призводити до затримок у передачі інформації, непорозумінь та зниження швидкості прийняття рішень. Особливо актуальною ця проблема є для міжнародних

команд, учасники яких працюють у різних часових поясах. У таких умовах важливого значення набувають чітка регламентація комунікаційних процесів та використання сучасних цифрових засобів взаємодії.

Окремою проблемою дистанційної роботи є емоційне вигорання працівників. Розмитість меж між професійним та особистим життям, постійна доступність через цифрові канали зв'язку та недостатність живого спілкування можуть негативно впливати на психологічний стан персоналу. За даними Gallup, професійне вигорання залишається однією з ключових проблем сучасного дистанційного менеджменту та негативно впливає на залученість і продуктивність працівників [33].

Негативний вплив може також мати зниження рівня командної взаємодії. За відсутності неформального спілкування складніше підтримувати корпоративну культуру, формувати відчуття причетності до організації та забезпечувати високу залученість працівників до спільної діяльності. Саме тому сучасні компанії активно впроваджують програми командоутворення, регулярні онлайн-зустрічі та інші заходи, спрямовані на зміцнення внутрішніх комунікацій.

Важливу роль у забезпеченні ефективності віддалених команд відіграє менеджер. Якщо в традиційній офісній моделі основна увага приділяється безпосередньому контролю працівників, то в умовах дистанційної роботи ключовими завданнями стають координація діяльності команди, організація ефективної комунікації та підтримання належного рівня мотивації персоналу. Від менеджера вимагається здатність забезпечити баланс між контролем і автономністю працівників, а також створити умови для досягнення поставлених цілей.

Для наочного відображення основних викликів дистанційного менеджменту доцільно проаналізувати найбільш поширені проблеми, з якими стикаються розподілені команди.

Основні проблеми дистанційного менеджменту у розподілених командах

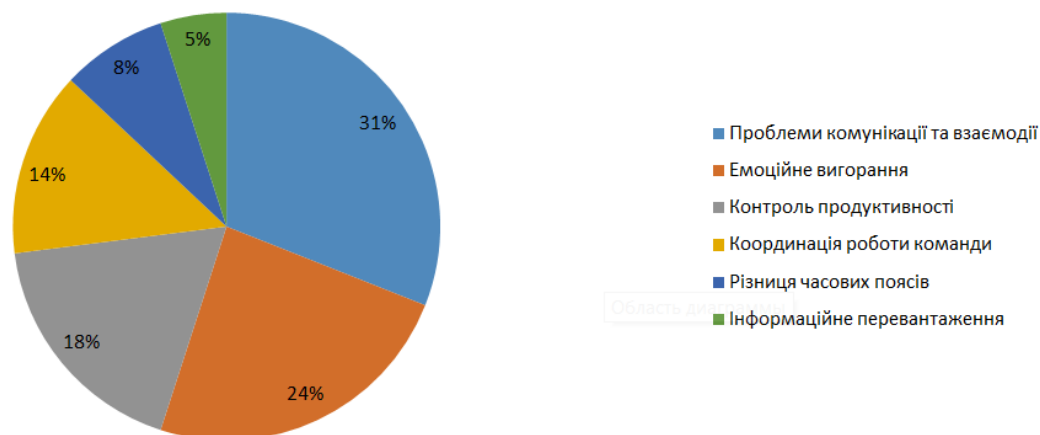


Рисунок 1.1 – Основні проблеми дистанційного менеджменту у розподілених командах

Джерело: складено автором на основі [4; 23; 33; 49]

Дані діаграми свідчать, що найбільш поширеними проблемами дистанційного менеджменту залишаються труднощі комунікації та взаємодії між працівниками, емоційне вигорання персоналу та складність контролю продуктивності. Водночас важливими викликами для віддалених команд є координація діяльності працівників, які працюють у різних часових поясах, а також інформаційне перевантаження. Це обумовлює необхідність розвитку цифрових інструментів взаємодії, удосконалення механізмів координації роботи та підтримання балансу між роботою й особистим життям.

Узагальнення переваг та недоліків дистанційної роботи наведено в таблиці 1.3.

Переваги та недоліки дистанційної роботи

Переваги дистанційної роботи	Недоліки дистанційної роботи
Гнучкість організації праці	Складність контролю робочих процесів
Можливість міжнародного найму	Проблеми онлайн-комунікації
Економія ресурсів компанії	Ризик емоційного вигорання
Підвищення мобільності бізнесу	Зниження рівня командної взаємодії
Скорочення витрат на офіс	Розмитість меж між роботою та особистим життям
Доступ до глобального ринку праці	Різниця часових поясів
Комфортні умови праці	Залежність від цифрових технологій

Джерело: складено автором на основі [21; 23; 33; 46; 49; 54].

Наведені дані свідчать, що дистанційна робота створює значні можливості для підвищення гнучкості діяльності організацій, розширення доступу до трудових ресурсів та оптимізації витрат. Водночас її ефективність значною мірою залежить від здатності компанії забезпечити якісну комунікацію, підтримувати корпоративну культуру та мінімізувати ризики професійного вигорання працівників.

Таким чином, віддалені команди є закономірним результатом розвитку цифрової економіки та трансформації ринку праці. Їх ефективне функціонування потребує адаптації традиційних підходів до управління, активного використання цифрових технологій та впровадження сучасних інструментів координації діяльності персоналу.

1.2. Вплив глобалізації на розвиток дистанційної роботи

Розвиток дистанційної роботи тісно пов'язаний із процесами глобалізації, які суттєво змінили світову економіку, ринок праці та підходи до організації бізнесу. У сучасних умовах діяльність компаній дедалі менше обмежується національними кордонами, а взаємодія між працівниками, клієнтами та

партнерами здійснюється незалежно від їхнього географічного розташування. Саме глобалізація створила передумови для формування міжнародних команд та поширення дистанційних форм зайнятості.

Глобалізація являє собою процес посилення економічної, технологічної та інформаційної взаємодії між країнами та організаціями. Її розвиток супроводжується зростанням міжнародної торгівлі, поширенням цифрових технологій та формуванням глобального ринку праці. За оцінками Світового банку, цифрові технології та міжнародна інтеграція залишаються одними з головних чинників економічного розвитку та трансформації зайнятості у більшості країн світу [62].

Особливо відчутним вплив глобалізації став у сфері управління персоналом. Завдяки розвитку цифрових засобів комунікації компанії отримали можливість залучати працівників із різних країн без необхідності їхньої фізичної релокації. У результаті географічне розташування працівника дедалі рідше виступає визначальним фактором, а основне значення набувають професійні компетенції, досвід та рівень кваліфікації.

Одним із наслідків глобалізації стало формування міжнародного ринку праці. Якщо раніше пошук персоналу здійснювався переважно на локальному рівні, то сьогодні роботодавці мають доступ до значно ширшого кадрового ресурсу. Згідно з дослідженнями Deloitte, міжнародний пошук талантів дедалі частіше використовується компаніями як інструмент подолання дефіциту кваліфікованих кадрів [28; 29; 31].

Важливою складовою сучасного ринку праці став міжнародний найм. Залучення спеціалістів із різних країн дозволяє організаціям швидше знаходити необхідних фахівців, підвищувати конкурентоспроможність та формувати команди відповідно до потреб бізнесу. Особливо активно такі підходи використовуються у сферах інформаційних технологій, маркетингу, консалтингу та аналітики.

Поширення дистанційної роботи також сприяло розвитку нових моделей співпраці, зокрема аутсорсингу та аутстафінгу. Аутсорсинг передбачає передачу окремих функцій зовнішнім виконавцям або компаніям, тоді як аутстафінг дозволяє залучати спеціалістів до реалізації проєктів без включення їх до штатної структури підприємства. Використання цих моделей забезпечує підвищення гнучкості бізнесу та оптимізацію витрат на персонал.

Водночас глобалізація посилила конкуренцію за висококваліфікованих працівників. Організації змушені конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному рівні, пропонуючи більш гнучкі умови праці, можливості професійного розвитку та дистанційний формат зайнятості. За даними LinkedIn, можливість працювати віддалено входить до переліку найважливіших критеріїв вибору роботодавця для значної частини сучасних фахівців [45].

Для працівників глобалізація відкрила нові можливості професійної реалізації та міжнародної співпраці. Сучасні спеціалісти можуть брати участь у міжнародних проєктах, співпрацювати з іноземними компаніями та інтегруватися у глобальне професійне середовище незалежно від місця проживання.

Отже, глобалізація стала одним із ключових чинників розвитку дистанційної роботи. Формування міжнародного ринку праці, розвиток міжнародного найму та поширення нових моделей зайнятості створили умови для активного розвитку віддалених команд і трансформації традиційних підходів до управління персоналом.

Подальший розвиток дистанційної роботи став можливим не лише завдяки глобалізації ринку праці, а й унаслідок стрімкої цифрової трансформації бізнесу. Розвиток інформаційних технологій створив технічну основу для організації роботи працівників незалежно від їхнього місця перебування та забезпечив можливість ефективної координації діяльності міжнародних команд.

Одним із ключових чинників стала поява та широке поширення хмарних технологій. Використання хмарних сервісів дозволило компаніям забезпечити централізоване зберігання даних і доступ до корпоративних ресурсів з будь-якої точки світу. За даними Gartner, у 2024 році понад 85 % організацій використовували хмарні рішення як основу цифрової інфраструктури [34; 35].

Важливу роль у розвитку дистанційної роботи відіграють цифрові платформи управління. Системи управління проєктами, засоби комунікації та сервіси спільної роботи з документами дозволяють координувати діяльність працівників, контролювати виконання завдань і підтримувати стабільну взаємодію між учасниками команди. У результаті цифрове середовище фактично стало основним робочим простором для значної частини сучасних організацій.

Суттєво змінилися й підходи до управління бізнес-процесами. Компанії активно впроваджують автоматизацію рутинних операцій, цифровий моніторинг виконання завдань та аналітичні інструменти підтримки управлінських рішень. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та більш ефективному використанню ресурсів.

Основні цифрові технології, що використовуються у системі дистанційної роботи, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні цифрові технології у системі дистанційної роботи

Технологія	Основне призначення	Значення для дистанційної роботи
Хмарні технології	Зберігання, обробка та доступ до корпоративних даних	Можливість роботи з будь-якої локації та спільного доступу до інформації
Цифрові платформи управління	Координація робочих процесів і командної взаємодії	Організація дистанційної роботи та централізація управління
Онлайн-комунікаційні сервіси	Обмін інформацією між працівниками	Підтримання стабільної командної взаємодії
Платформи відеоконференцій	Проведення онлайн-зустрічей та нарад	Координація діяльності розподілених команд

Технологія	Основне призначення	Значення для дистанційної роботи
Системи управління задачами	Контроль виконання задач і дедлайнів	Прозорість робочих процесів та підвищення контролю
Системи автоматизації процесів	Оптимізація рутинних операцій	Підвищення ефективності та швидкості виконання задач
AI-аналітика	Аналіз продуктивності та робочих процесів	Підтримка прийняття управлінських рішень
VPN та системи кібербезпеки	Захист корпоративної інформації	Безпечний доступ до корпоративних ресурсів
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Підтримання дистанційної роботи з клієнтською базою
Сервіси спільної роботи з документами	Колективне редагування та обмін файлами	Спрощення командної роботи у цифровому середовищі

Джерело: складено автором на основі [34; 43; 48; 50; 55; 65].

Наведені дані свідчать, що ефективне функціонування віддалених команд безпосередньо залежить від використання сучасних цифрових технологій, які забезпечують координацію діяльності працівників, захист інформації та підтримання безперервності бізнес-процесів.

Водночас розвиток міжнародних команд актуалізував питання міжкультурної взаємодії. Працівники з різних країн можуть відрізнятися підходами до комунікації, організації роботи та сприйняття управлінських рішень. За таких умов від менеджерів вимагається не лише професійна підготовка, а й високий рівень міжкультурної компетентності, здатність враховувати культурні особливості та забезпечувати ефективну взаємодію всередині колективу.

Додатковим викликом залишається мовний бар'єр. Незважаючи на домінування англійської мови у міжнародному діловому середовищі, відмінності у рівні мовної підготовки можуть ускладнювати обмін інформацією та координацію спільної діяльності. Тому підтримання єдиного інформаційного простору та стандартизація комунікаційних процесів стають важливими елементами сучасного управління віддаленими командами.

Останніми роками значного поширення набув гібридний формат праці, який поєднує дистанційну та офісну моделі роботи. За результатами дослідження Microsoft Work Trend Index, понад 70 % працівників прагнуть зберігати можливість працювати дистанційно хоча б частину робочого часу [49]. Це свідчить про поступовий перехід до більш гнучких форм організації праці та трансформацію традиційних підходів до управління персоналом.

Окремим напрямом розвитку дистанційної роботи стало впровадження технологій штучного інтелекту. Сучасні організації використовують такі рішення для аналізу продуктивності, автоматизації повторюваних процесів, підготовки звітності та підтримки прийняття управлінських рішень. За оцінками McKinsey, у 2024 році понад 65 % компаній уже використовували інструменти штучного інтелекту щонайменше в одному напрямі діяльності, що є найвищим показником за весь період спостережень [46].

Для оцінки динаміки впровадження штучного інтелекту доцільно використати рисунок 1.2.



Рисунок 1.2 – Динаміка використання технологій штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [46; 47]

Протягом 2020-2024 рр. спостерігалось стійке зростання рівня використання технологій штучного інтелекту у системі управління бізнес-процесами та віддаленими командами. Найбільш помітне прискорення відбулося у 2023-2024 рр. після активного поширення генеративного штучного інтелекту, що сприяло автоматизації управлінських процесів та розширенню можливостей аналітичної підтримки прийняття рішень.

Таким чином, розвиток цифрових технологій став технічною основою функціонування віддалених команд у глобальному середовищі. Поєднання хмарних сервісів, цифрових платформ управління, автоматизації та технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій і формує нові підходи до управління персоналом в умовах цифрової економіки.

1.3. Методи та інструменти управління віддаленими командами

Поширення дистанційної роботи зумовило необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Методи менеджменту, сформовані переважно для офісного середовища, не завжди забезпечують належну ефективність у роботі віддалених команд, де взаємодія між працівниками відбувається через цифрові канали зв'язку. У зв'язку з цим сучасні організації дедалі частіше впроваджують гнучкі підходи до управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни та підтримувати ефективну координацію діяльності персоналу.

Однією з найбільш поширених концепцій управління проєктами є Agile. Вона ґрунтується на принципах гнучкості, безперервного вдосконалення та постійної взаємодії між учасниками команди. На відміну від традиційних моделей, Agile передбачає можливість адаптації процесів і завдань відповідно

до поточних потреб проєкту. Agile залишається одним із найбільш поширених підходів до управління проєктами в сучасних організаціях [15].

У межах Agile сформувалися окремі підходи до організації роботи, серед яких найбільшого поширення набули Scrum і Kanban.

Scrum передбачає виконання проєкту через короткі робочі цикли - спринти, кожен з яких має чітко визначену мету, перелік завдань і критерії результативності. Такий підхід сприяє підтриманню стабільного темпу роботи та дозволяє оперативно реагувати на зміни. Важливою особливістю Scrum є регулярна взаємодія членів команди під час коротких робочих зустрічей, що особливо актуально для віддаленого формату роботи.

На відміну від Scrum, метод Kanban орієнтований на візуалізацію робочих процесів і безперервний потік завдань. Використання спеціальних дошок дозволяє відстежувати поточний стан роботи, контролювати навантаження працівників та своєчасно виявляти проблемні ділянки. Завдяки цьому забезпечується прозорість процесів та спрощується координація діяльності команди.

Використання гнучких підходів змінило й загальні принципи організації дистанційної роботи. Особливого значення набувають чітке формулювання завдань, визначення відповідальності та прозорість виконання робіт. За відсутності постійного особистого контакту між працівниками ефективність діяльності значною мірою залежить від якості планування та узгодженості дій усіх учасників команди.

Важливою складовою дистанційного менеджменту є планування роботи. Менеджери повинні враховувати специфіку проєкту, розподіл навантаження між працівниками та особливості роботи в різних часових поясах. Не менш важливим є контроль виконання завдань. У сучасних умовах компанії дедалі частіше відмовляються від надмірного контролю робочого часу та переходять до оцінювання фактичних результатів діяльності працівників.

Координація роботи віддалених команд також потребує системного підходу до організації комунікації. Чітко визначені правила взаємодії, регулярний обмін інформацією та узгодженість дій дозволяють підтримувати стабільний темп роботи та досягати поставлених цілей навіть за умов географічної розподіленості працівників.

Для порівняння найбільш поширених гнучких підходів до управління доцільно використати таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика Agile, Scrum та Kanban

Методологія	Основні принципи	Переваги	Недоліки	Доцільність для remote-команд
Agile	Гнучкість, адаптація до змін, постійна взаємодія команди та замовника	Швидке реагування на зміни, підвищення адаптивності команди, орієнтація на результат	Потребує високого рівня самоорганізації та комунікації	Висока
Scrum	Робота короткими спринтами, розподіл ролей, регулярні зустрічі та контроль прогресу	Чітка структура процесів, прозорість виконання завдань, швидке виявлення проблем	Висока залежність від дисципліни команди та дотримання регламентів	Висока
Kanban	Візуалізація робочого процесу, безперервність виконання завдань, обмеження одночасної роботи	Прозорість процесів, гнучкість у зміні пріоритетів, спрощення контролю задач	Може бути менш ефективним для великих та складних проєктів	Середня / висока

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 19; 20].

Розглянуті методології мають різні механізми організації роботи, проте їх об'єднує орієнтація на адаптивність, прозорість процесів та ефективну взаємодію між учасниками команди. Саме тому вони широко застосовуються в

управлінні віддаленими командами та залишаються важливим інструментом підвищення результативності сучасних організацій.

Продовження ефективного функціонування віддалених команд значною мірою залежить від використання цифрових інструментів управління. Якщо гнучкі методології визначають загальні принципи організації роботи, то цифрові платформи забезпечують їх практичну реалізацію шляхом координації завдань, підтримання комунікації та контролю виконання робіт [26].

Центральне місце в системі дистанційного менеджменту займають платформи управління проєктами. Вони дозволяють структурувати робочі процеси, розподіляти завдання між працівниками, контролювати строки виконання та забезпечувати прозорість діяльності команди. Особливого поширення набули такі рішення, як Jira, Trello та Asana.

Платформа Jira широко використовується для управління складними проєктами та підтримує роботу за методологіями Agile і Scrum. Система дозволяє формувати перелік завдань, планувати спринти, відстежувати виконання робіт та аналізувати результативність діяльності команди. Завдяки високому рівню налаштування Jira є одним із найбільш поширених інструментів управління проєктами у сфері інформаційних технологій [43].

Не менш популярним рішенням залишається Trello, що базується на принципі візуального представлення завдань. Використання цифрових дощок дозволяє швидко оцінювати поточний стан проєкту та координувати роботу команди. Простота використання зробила цю платформу популярною не лише серед технологічних компаній, а й у сфері маркетингу, освіти та малого бізнесу [59].

Для координації діяльності великих команд активно застосовується Asana. Система поєднує функції планування, контролю виконання завдань та внутрішньої взаємодії працівників. Такий підхід дозволяє централізувати управління проєктами та забезпечити постійний контроль за виконанням робіт [17; 53].

Поряд із платформами управління проєктами важливу роль відіграють засоби комунікації. За умов дистанційної роботи саме цифрова взаємодія стає основним каналом обміну інформацією між працівниками. Від її якості залежить швидкість прийняття рішень, узгодженість дій команди та загальна результативність діяльності організації.

Одним із найбільш поширених інструментів командної комунікації є Slack. Платформа дозволяє структурувати інформаційні потоки через тематичні канали, об'єднувати обговорення за проєктами та інтегруватися з іншими цифровими сервісами. Завдяки цьому забезпечується швидкий доступ до інформації та знижується ризик втрати важливих повідомлень [51; 56].

Для великих організацій особливе значення має Microsoft Teams. Платформа поєднує функції корпоративного месенджера, відеоконференцій, спільної роботи з документами та обміну файлами. За даними Microsoft, кількість активних користувачів Microsoft Teams перевищила 320 млн осіб на місяць у 2024 році, що свідчить про високу популярність даного інструменту у корпоративному середовищі [49].

Важливим елементом дистанційної взаємодії залишаються сервіси відеозв'язку. Найбільш відомим серед них є Zoom, який отримав значне поширення в період пандемії COVID-19 та зберігає важливе значення для проведення онлайн-нарад, навчання та координації роботи міжнародних команд [52].

Поступово змінюються й підходи до оцінювання результативності працівників. У сучасних організаціях дедалі частіше застосовуються системи управління результативністю, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей та показників діяльності. Одним із найбільш поширених інструментів є система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи працівників та окремих підрозділів.

Важливою складовою дистанційного менеджменту залишається підтримання мотивації персоналу. За відсутності постійної особистої взаємодії

менеджерам необхідно використовувати додаткові механізми залучення працівників до діяльності організації. До таких інструментів належать регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень, професійний розвиток, корпоративні онлайн-заходи та програми навчання. Дослідження Gallup свідчать, що працівники, які регулярно отримують якісний зворотний зв'язок від керівника, демонструють вищий рівень залученості до роботи та продуктивності [14; 33].

В останні роки все більшого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та автоматизації. Такі рішення застосовуються для розподілу завдань, підготовки звітності, аналізу робочих процесів та прогнозування потенційних ризиків. За результатами дослідження McKinsey, у 2024 році 65 % організацій уже використовували інструменти штучного інтелекту хоча б в одному напрямі своєї діяльності [46].

Аналітичні можливості сучасних систем дозволяють оцінювати швидкість виконання завдань, рівень навантаження працівників та ефективність командної взаємодії. Завдяки цьому менеджери отримують додаткову інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень та своєчасного виявлення проблем у робочих процесах.

Таким чином, сучасне управління віддаленими командами ґрунтується на комплексному використанні цифрових платформ, інструментів оцінювання результативності та технологій автоматизації. Поєднання систем управління проєктами, засобів комунікації та рішень на основі штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності діяльності команд, забезпечує прозорість робочих процесів і створює умови для досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління віддаленими командами в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Проведений аналіз засвідчив, що дистанційна робота стала важливою складовою сучасної організації праці та активно використовується підприємствами різних сфер діяльності.

Розкрито сутність поняття «віддалена команда» та визначено її характерні особливості. Встановлено, що ефективність діяльності таких команд значною мірою залежить від рівня цифрової взаємодії, якості комунікації, чіткості розподілу завдань і здатності працівників до самоорганізації. Віддалений формат роботи створює нові можливості для залучення персоналу незалежно від географічного розташування та сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів.

З'ясовано, що поширення дистанційної роботи стало наслідком впливу комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких провідну роль відіграють глобалізація, розвиток інформаційних технологій, цифровізація бізнесу та трансформація ринку праці. Водночас міжнародна інтеграція компаній сприяла формуванню розподілених команд і підвищила значення міжкультурної взаємодії в системі управління персоналом.

Дослідження сучасних підходів до управління віддаленими командами показало доцільність використання гнучких методологій, зокрема Agile, Scrum і Kanban. Їх застосування забезпечує адаптивність робочих процесів, прозорість виконання завдань та ефективну координацію діяльності працівників в умовах дистанційної взаємодії.

Важливу роль у сучасному дистанційному менеджменті відіграють цифрові платформи управління проектами, засоби корпоративної комунікації та системи оцінювання результативності праці. Їх використання дозволяє підтримувати безперервність робочих процесів, підвищувати керованість команд і забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Окрему увагу приділено впливу технологій штучного інтелекту та автоматизації на розвиток дистанційного менеджменту. Використання сучасних цифрових рішень розширює можливості аналізу даних, підтримки

управлінських рішень і вдосконалення координації діяльності віддалених команд.

Отримані результати створюють теоретичну основу для подальшого дослідження практики управління віддаленими командами, аналізу сучасного стану дистанційного менеджменту та розроблення напрямів його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Світовий досвід організації роботи віддалених команд

Розвиток цифрових технологій, глобалізація ринку праці та зміна підходів до організації бізнесу сприяли поширенню дистанційної роботи в усьому світі. Якщо раніше такий формат використовувався переважно окремими компаніями або працівниками, то сьогодні він став важливою складовою сучасної системи організації праці в багатьох галузях економіки.

Вагомий вплив на поширення дистанційної роботи мала пандемія COVID-19, яка прискорила цифрову трансформацію бізнесу та змусила організації переглянути традиційні підходи до управління персоналом. За даними Statista, частка працівників, які працювали дистанційно або за гібридною моделлю, суттєво зросла після 2020 року та залишається значною навіть після завершення пандемічних обмежень [58].

Для оцінки динаміки поширення дистанційної роботи доцільно використати таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнена динаміка поширення дистанційної та гібридної роботи у світі

Рік	Орієнтовна частка працівників, що працювали дистанційно або у hybrid-форматі, %	Основні фактори впливу
2019	8-10	Локальне використання дистанційної роботи переважно у сфері ІТ
2020	30-35	Масовий перехід на дистанційну роботу через пандемію COVID-19
2021	35-40	Активна цифровізація бізнесу та адаптація компаній до дистанційного менеджменту

Рік	Орієнтовна частка працівників, що працювали дистанційно або у hybrid-форматі, %	Основні фактори впливу
2022	30-35	Формування гібридного формату роботи як стабільної моделі організації праці
2023	25-30	Часткове повернення працівників до офісів та стабілізація remote-моделей
2024	28-30+	Інтеграція AI, цифрових HR-систем та розвиток гібридних форматів роботи

Джерело: складено автором на основі [4; 23; 24; 32; 58; 63].

Аналіз наведених даних свідчить, що дистанційна робота перестала бути тимчасовим рішенням та трансформувалася у стійкий елемент сучасного ринку праці. Особливо помітною стала тенденція до поширення гібридних моделей, які поєднують переваги дистанційного та офісного форматів роботи [3; 63].

Розвиток дистанційної роботи змінив і підходи до формування команд. Компанії отримали можливість залучати спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання, що розширило доступ до кваліфікованих кадрів та посилило конкуренцію на глобальному ринку праці. Особливо активно такі підходи використовуються у сфері інформаційних технологій, консалтингу, маркетингу, фінансів та цифрових послуг.

Практичний досвід міжнародних компаній демонструє різні підходи до організації дистанційної роботи. Одним із найбільш відомих прикладів є GitLab, яка функціонує як повністю віддалена організація. Працівники компанії працюють у десятках країн світу, а управління здійснюється через цифрові інструменти та асинхронну взаємодію [36; 37].

Інший підхід використовують Google та Microsoft, які перейшли переважно на гібридний формат роботи. Такий формат дозволяє поєднувати дистанційну діяльність із періодичною присутністю працівників в офісі залежно від специфіки завдань та потреб команди.

Окремої уваги заслуговує Spotify, яка впровадила концепцію «Працюй звідки завгодно». Працівники компанії мають можливість самостійно визначати

формат роботи, а оцінювання результатів діяльності ґрунтується насамперед на досягненні поставлених цілей, а не на фізичній присутності в офісі.

Для порівняння підходів міжнародних компаній доцільно використати таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи міжнародних компаній до організації дистанційної роботи

Компанія	Формат роботи	Основні особливості
GitLab	Повністю віддалений	Повністю дистанційна структура
Google	Гібридний формат	Поєднання офісної та дистанційної роботи
Microsoft	Гнучкий гібридний формат	Гнучкий графік та цифрова координація
Amazon	Гібридний формат	Часткова присутність в офісі
Spotify	Працюй де завгодно	Вільний вибір формату роботи

Джерело: складено автором на основі [36; 37; 39; 49].

Порівняння практик провідних міжнародних компаній свідчить, що універсальної моделі дистанційної роботи не існує. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей бізнесу, корпоративної культури та організації робочих процесів. Водночас спільною тенденцією залишається активне використання цифрових технологій, гнучких форматів зайнятості та орієнтація на результативність працівників.

Прискорений розвиток дистанційної роботи вплинув не лише на організацію праці, а й на систему управління персоналом. У міжнародних командах ефективність діяльності дедалі більше залежить від здатності компанії забезпечувати якісну цифрову взаємодію, підтримувати корпоративну культуру та координувати роботу працівників, які перебувають у різних країнах і часових поясах.

На відміну від традиційних моделей управління, сучасний дистанційний менеджмент ґрунтується на поєднанні автономності працівників, прозорості робочих процесів та ефективної комунікації. Особливого значення набуває

своєчасний обмін інформацією, узгодження дій між підрозділами та підтримання командної взаємодії незалежно від місця перебування працівників.

Важливу роль у формуванні сучасного робочого середовища відіграє корпоративна культура. Провідні міжнародні компанії дедалі частіше підтримують її не через фізичну присутність працівників в офісі, а шляхом розвитку внутрішніх комунікацій, спільних цінностей та цифрових форматів взаємодії. За даними Microsoft Work Trend Index, понад 73 % працівників прагнуть зберегти можливість гнучкого формату роботи, що підтверджує актуальність розвитку цифрових механізмів співпраці [49].

Для підтримання ефективної діяльності міжнародних команд активно використовуються сучасні системи управління персоналом. Такі платформи дозволяють автоматизувати кадрові процедури, здійснювати оцінювання результативності працівників та централізовано координувати діяльність віддалених команд. Найбільш поширеними функціями таких систем є цифрова адаптація нових працівників, автоматизація кадрового документообігу, моніторинг результативності та аналітична підтримка управлінських рішень [40].

Основні можливості сучасних систем управління персоналом наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні HRM-системи для управління remote-командами

HRM-платформа	Основне призначення	Основні можливості
Workday	HR-управління	HR-аналітика, ефективний менеджмент
SAP SuccessFactors	Управління персоналом	KPI, підбір персоналу, цифровий HR
BambooHR	HR автоматизація	Облік працівників, onboarding
Zoho People	Віддалений HR	Контроль задач, HR-звітність
Oracle HCM Cloud	HR екосистеми	Аналітика та автоматизація HR-процесів

Джерело: складено автором на основі [50; 55; 61].

Використання цифрових систем управління персоналом сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню адміністративного навантаження та покращенню якості прийняття рішень у сфері роботи з персоналом.

Поряд із розвитком HRM-систем суттєво змінюється роль менеджера. Якщо раніше основна увага приділялася контролю робочого процесу, то сьогодні пріоритетними завданнями стають координація діяльності команди, підтримання мотивації працівників та створення умов для ефективної взаємодії. Такий підхід дозволяє забезпечувати результативність роботи навіть за умов географічної розподіленості персоналу.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку дистанційного менеджменту є впровадження технологій штучного інтелекту. Сучасні інструменти використовуються для аналізу продуктивності, автоматизації повторюваних операцій, формування звітності та підтримки управлінських рішень. Згідно з дослідженням McKinsey, у 2024 році 65 % організацій вже застосовували технології штучного інтелекту щонайменше в одному напрямі діяльності [46].

Додаткові можливості відкриває використання аналітичних систем, здатних оцінювати навантаження працівників, виявляти потенційні ризики та надавати менеджерам рекомендації щодо оптимізації робочих процесів. Це сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів та покращенню якості управлінських рішень.

Водночас однією з провідних тенденцій розвитку сучасного ринку праці залишається поширення гібридного формату роботи. Багато міжнародних компаній розглядають його як компроміс між перевагами дистанційної та офісної роботи. Такий підхід дозволяє підтримувати командну взаємодію, зберігати корпоративну культуру та одночасно забезпечувати працівникам більшу гнучкість організації праці.

Для узагальнення сучасних напрямів розвитку дистанційного менеджменту доцільно використати таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Основні світові тенденції розвитку дистанційного менеджменту

Тенденція	Характеристика
Гібридна робота	Поєднання дистанційної та офісної роботи
AI-управління	Інтеграція AI у систему управління
Цифровий HR	Автоматизація HR-процесів
Smart-management	Використання аналітики та цифрових інструментів
Розподілені команди	Формування міжнародних remote-команд
Хмарні платформи	Використання хмарних платформ для взаємодії

Джерело: складено автором на основі [46; 49; 55; 61; 63].

Отримані результати свідчать про поступову трансформацію підходів до управління персоналом у міжнародному середовищі. Використання цифрових платформ, систем управління персоналом, інструментів автоматизації та технологій штучного інтелекту формує нову модель дистанційного менеджменту, орієнтовану на результативність, гнучкість і ефективну взаємодію між працівниками. Саме ці тенденції визначають подальший розвиток управління віддаленими командами у світовій практиці.

2.2. Проблеми управління віддаленими командами в українських компаніях

Розвиток дистанційної роботи в Україні суттєво прискорився під впливом цифровізації бізнесу, пандемії COVID-19 та сучасних кризових викликів. Якщо раніше такий формат використовувався переважно у сфері інформаційних технологій, то сьогодні він активно застосовується також у фінансовому секторі, маркетингу, освіті, консалтингу та інших галузях економіки [5; 10; 13; 22; 27].

Особливо швидко дистанційна робота поширилася в українському IT-секторі, де співпраця з міжнародними замовниками та розподіленими командами практикувалася ще до пандемії. Це дозволило багатьом компаніям швидше адаптуватися до нових умов та зберегти ефективність діяльності після переходу на віддалений формат роботи.

Поступово цифрова трансформація охопила й інші сфери бізнесу. Українські компанії активно впроваджують хмарні технології, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, платформи управління персоналом, інструменти координації завдань та цифрові засоби комунікації.

Основні етапи розвитку дистанційної роботи в Україні наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розвиток дистанційної роботи в Україні

Період	Основні тенденції
До 2020 року	Переважає використання дистанційної роботи у сфері IT
2020-2021 рр.	Масовий перехід бізнесу на дистанційний формат через COVID-19
2022 рік	Адаптація компаній до умов воєнного стану
2023-2024 рр.	Поширення гібридної роботи та розподілених команд
Сучасний етап	Активна цифровізація управління та інтеграція AI-інструментів

Джерело: складено автором на основі [5; 10; 13].

Суттєвий вплив на розвиток дистанційного менеджменту мали пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Якщо пандемія стала поштовхом до масового переходу на дистанційний формат роботи, то воєнний стан змусив компанії адаптувати системи управління до умов релокації працівників, роботи в різних регіонах та підвищених ризиків для безперервності бізнес-процесів.

В умовах війни значна частина працівників змінила місце проживання або продовжила роботу за межами країни. Це сприяло формуванню розподілених команд та посилило потребу у використанні цифрових інструментів координації діяльності персоналу.

Для узагальнення впливу кризових факторів доцільно використати таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив кризових умов на дистанційну роботу в Україні

Фактор	Вплив на діяльність remote-команд
Пандемія COVID-19	Масовий перехід на дистанційну роботу
Воєнний стан	Формування розподілених команд
Релокація працівників	Робота з різних країн та регіонів
Енергетична нестабільність	Перебої у роботі та комунікації
Психологічне навантаження	Зростання ризику вигорання
Економічна нестабільність	Скорочення персоналу та оптимізація витрат

Джерело: складено автором на основі [5; 10; 13].

Попри активне поширення дистанційної роботи, українські компанії стикаються з низкою організаційних та управлінських труднощів. Однією з найбільш поширених проблем залишається оцінювання результативності працівників, оскільки традиційні механізми контролю менш ефективні в умовах віддаленої взаємодії.

Не менш актуальним викликом є організація стабільної комунікації між працівниками. Робота у різних часових поясах, зростання обсягів цифрової взаємодії та обмежені можливості особистого спілкування можуть негативно впливати на швидкість обміну інформацією та рівень залученості персоналу.

Серед інших проблем варто виділити дефіцит кваліфікованих кадрів, професійне вигорання, труднощі адаптації нових працівників та зниження рівня неформальної взаємодії всередині колективу. Дослідження українського ринку праці також свідчать про зростання психологічного навантаження на працівників в умовах тривалого стресу та невизначеності [5; 9].

Основні проблеми управління віддаленими командами в українських компаніях систематизовано в таблиці 2.7.

Основні проблеми управління remote-командами в Україні

Проблема	Прояв
Контроль продуктивності	Складність оцінки ефективності працівників
Комунікаційні труднощі	Перевантаження online-взаємодією
Вигорання працівників	Зниження мотивації та продуктивності
Кадрові проблеми	Дефіцит спеціалістів
Нестабільність роботи	Вплив кризових умов на робочі процеси
Адаптація нових працівників	Складність onboarding у remote-середовищі

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 13].

Проведений аналіз показує, що українські компанії змушені одночасно адаптуватися до наслідків цифрової трансформації та кризових викликів. Саме тому підвищення ефективності дистанційного менеджменту потребує не лише впровадження сучасних технологій, а й удосконалення підходів до комунікації, координації роботи та підтримки персоналу.

Продовження поширення дистанційної роботи в Україні суттєво вплинуло на підходи до мотивації та утримання персоналу. Якщо раніше ключову роль відігравали переважно матеріальні стимули, то сьогодні все більшого значення набувають гнучкість організації праці, можливості професійного розвитку, психологічний комфорт та підтримка з боку роботодавця.

В умовах віддаленої роботи працівники дедалі більше цінують можливість самостійно планувати робочий час, поєднувати професійну діяльність з особистим життям та працювати незалежно від місця перебування. Саме тому сучасні системи мотивації дедалі частіше поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання персоналу.

Особливої актуальності питання мотивації набули після початку повномасштабної війни. Значна частина працівників зіткнулася з підвищеним рівнем стресу, необхідністю адаптації до нових умов життя та зміною звичного робочого середовища. У таких умовах роботодавці дедалі більше уваги приділяють програмам психологічної підтримки, навчанню персоналу та розвитку внутрішньої комунікації.

Основні фактори мотивації працівників в умовах дистанційної роботи наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні фактори мотивації remote-працівників в Україні

Фактор мотивації	Значення для працівників
Конкурентна заробітна плата	Фінансова стабільність
Гнучкий графік роботи	Баланс між роботою та особистим життям
Психологічна підтримка	Зниження рівня стресу
Кар'єрний розвиток	Підвищення професійної мотивації
Online-learning	Розвиток навичок та кваліфікації
Корпоративна культура	Підтримання командної взаємодії

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 12].

Важливою проблемою для українських компаній залишається утримання кваліфікованих працівників. Розвиток дистанційної роботи та інтеграція українського ринку праці у світовий економічний простір значно розширили можливості працевлаштування за кордоном. У результаті компанії змушені конкурувати не лише між собою, а й з міжнародними роботодавцями.

Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері інформаційних технологій, де значна частина спеціалістів бере участь у міжнародних проєктах та співпрацює із закордонними замовниками. За таких умов важливими чинниками утримання персоналу стають не лише рівень оплати праці, а й корпоративна культура, можливості професійного розвитку та якість управління командою.

У відповідь на сучасні виклики українські компанії активно вдосконалюють внутрішні процеси управління персоналом. Значна увага приділяється розвитку систем комунікації, регулярному наданню зворотного зв'язку, програмам наставництва та адаптації нових працівників. Такі заходи сприяють підвищенню залученості персоналу та зміцненню зв'язків між працівниками і компанією.

Паралельно триває цифрова трансформація управлінських процесів. Український бізнес дедалі активніше використовує системи управління взаємовідносинами з клієнтами, платформи управління персоналом, інструменти автоматизації та хмарні сервіси для організації роботи команд. Це дозволяє підвищувати ефективність координації діяльності працівників та забезпечувати стабільність бізнес-процесів навіть за умов зовнішніх викликів.

Окремим напрямом розвитку дистанційного менеджменту стає впровадження технологій штучного інтелекту. Сучасні цифрові рішення використовуються для аналізу робочих процесів, автоматизації повторюваних операцій, підготовки звітності та підтримки управлінських рішень. Хоча рівень впровадження таких технологій в українських компаніях поки поступається провідним міжнародним практикам, інтерес до їх використання продовжує зростати [46; 61].

Для узагальнення перспектив розвитку дистанційного менеджменту доцільно використати таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Перспективи розвитку дистанційного менеджменту в Україні

Напрямок розвитку	Основні тенденції
Цифрова трансформація	Активна цифровізація бізнесу
Гібридна платформа	Поєднання дистанційного та офісного форматів
AI-управління	Інтеграція AI у систему управління
Розвиток IT-сектору	Зростання розподілених команд
Міжнародний ринок праці	Посилення global hiring
HR цифровізація	Використання сучасних HRM-платформ

Джерело: складено автором на основі [5; 10; 46; 57; 61].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що розвиток дистанційного менеджменту в Україні відбувається під впливом цифрової трансформації, глобалізації ринку праці та сучасних кризових викликів. Попри наявність організаційних і кадрових проблем, українські компанії поступово адаптують підходи до управління персоналом, розширюють використання цифрових

технологій та впроваджують більш гнучкі моделі організації праці. Подальший розвиток дистанційної роботи буде пов'язаний із поглибленням цифровізації бізнесу, поширенням гібридних форматів роботи та інтеграцією сучасних інструментів автоматизації в систему управління командами.

2.3. Використання цифрових платформ для організації дистанційної роботи

Активний розвиток дистанційної роботи став можливим насамперед завдяки поширенню цифрових платформ, які забезпечують координацію діяльності віддалених команд у цифровому середовищі. На сучасному етапі такі платформи виступають не лише засобом комунікації, а й важливим елементом системи дистанційного менеджменту, що поєднує управління завданнями, командну взаємодію, контроль робочих процесів та збереження корпоративної інформації.

Формування цифрової екосистеми суттєво змінило підходи до організації діяльності компаній. Якщо раніше більшість управлінських процесів була прив'язана до офісного середовища, то сьогодні значна частина координації роботи здійснюється через хмарні сервіси, цифрові засоби комунікації та системи управління проектами. Завдяки цьому організації можуть забезпечувати безперервність бізнес-процесів незалежно від місця перебування працівників.

До основних переваг цифрових платформ належать оперативний обмін інформацією, централізоване управління завданнями, прозорість робочих процесів, підтримання командної взаємодії та можливість ефективної координації діяльності розподілених команд. Крім того, сучасні цифрові рішення сприяють автоматизації окремих управлінських функцій та підвищенню ефективності використання ресурсів організації.

Для систематизації основних напрямів застосування цифрових платформ доцільно використати таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Роль цифрових платформ у системі дистанційного менеджменту

Напрямок використання	Основне призначення
Online-комунікація	Взаємодія між працівниками
Управління задачами	Контроль задач та дедлайнів
Хмарна колаборація	Спільна робота з документами
HR цифровізація	Управління персоналом
Відеоконференції	Проведення online-зустрічей
Зберігання даних	Збереження корпоративної інформації

Джерело: складено автором на основі [43; 48; 55; 65].

Одним із ключових компонентів цифрової екосистеми дистанційної роботи є системи управління проєктами. Їх використання дозволяє планувати діяльність команд, контролювати виконання завдань та забезпечувати прозорість робочих процесів. Особливого поширення такі рішення набули у сфері інформаційних технологій, маркетингу, консалтингу та інших галузях, де успішна реалізація проєктів значною мірою залежить від ефективної координації працівників.

Серед найбільш популярних платформ управління проєктами варто виділити Jira, Trello, Asana, Monday.com та ClickUp. Кожна з них має власні особливості, проте всі спрямовані на забезпечення контролю завдань, організацію взаємодії між працівниками та підвищення ефективності роботи команд.

Jira широко використовується в управлінні проєктами та розробленні програмного забезпечення. Платформа підтримує роботу за підходами Scrum і Kanban, дозволяє контролювати виконання завдань та здійснювати моніторинг робочих процесів у режимі реального часу. Trello орієнтована на візуальне представлення завдань та відзначається простотою використання. Asana і Monday.com поєднують інструменти планування, контролю та командної

взаємодії, тоді як ClickUp забезпечує комплексний підхід до управління робочими процесами.

Для порівняння функціональних можливостей сучасних платформ доцільно використати таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика систем управління проєктами

Платформа	Основне призначення	Основні переваги
Jira	Agile та розробка програмного забезпечення	Scrum/Kanban, automation
Trello	Візуалізація задач	Простота використання
Asana	Командна взаємодія	Гнучке управління проєктами
Monday.com	Управління робочими процесами	Інтеграція бізнес-процесів
ClickUp	Комплексне управління проєктами	Багатофункціональність

Джерело: складено автором на основі [17; 43; 50; 59].

Не менш важливе значення для дистанційного менеджменту мають засоби цифрової комунікації. Саме вони забезпечують оперативний обмін інформацією, підтримують взаємодію між працівниками та сприяють формуванню єдиного інформаційного середовища організації.

Найбільш поширеними платформами цифрової комунікації є Slack, Microsoft Teams, Zoom та Google Meet. За даними Statista, Microsoft Teams і Zoom входять до числа найпопулярніших корпоративних платформ для проведення відеоконференцій та організації дистанційної взаємодії у світі [58].

Slack переважно використовується для командної взаємодії та швидкого обміну інформацією. Платформа дозволяє створювати тематичні канали, інтегрувати сторонні сервіси та централізовано зберігати робочі обговорення. Microsoft Teams поєднує функції корпоративного месенджера, відеоконференцій і спільної роботи з документами, що робить його одним із найбільш універсальних рішень для великих організацій.

Zoom і Google Meet використовуються переважно для проведення відеозустрічей, презентацій та координації діяльності працівників. Їх

застосування особливо актуальне для міжнародних команд, учасники яких працюють у різних країнах та часових поясах.

Для узагальнення особливостей платформ цифрової комунікації доцільно використати таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Основні платформи online-комунікації у дистанційному менеджменті

Платформа	Основне призначення	Особливості
Slack	Командна комунікація	Канали взаємодії та інтеграції
Microsoft Teams	Корпоративна комунікація	Інтеграція з Microsoft ecosystem
Zoom	Відео-конференції	Online-meetings та webinars
Google Meet	Онлайн комунікація	Інтеграція з Google Workspace

Джерело: складено автором на основі [48; 49; 56; 65].

Таким чином, цифрові платформи стали невід'ємною складовою сучасного дистанційного менеджменту. Використання систем управління проєктами та засобів цифрової комунікації забезпечує ефективну координацію діяльності працівників, підтримує командну взаємодію та створює умови для успішного функціонування віддалених команд у цифровому середовищі.

Подальший розвиток дистанційного менеджменту пов'язаний не лише з використанням цифрових платформ для комунікації та управління проєктами, а й з активним впровадженням автоматизації та технологій штучного інтелекту. Якщо на початкових етапах цифрові інструменти використовувалися переважно для координації завдань і підтримання взаємодії між працівниками, то сьогодні вони дедалі частіше застосовуються для аналізу даних, оптимізації бізнес-процесів та підтримки управлінських рішень.

Автоматизація дозволяє суттєво скоротити кількість рутинних операцій і підвищити ефективність роботи команд. Найчастіше автоматизуються процеси контролю виконання завдань, формування звітності, планування робочих процесів, управління персоналом та внутрішньої комунікації. Завдяки цьому

менеджери можуть приділяти більше уваги стратегічним питанням розвитку організації та координації діяльності працівників.

Важливу роль у сучасному дистанційному менеджменті відіграють технології штучного інтелекту. Їх використання дозволяє аналізувати великі масиви даних, прогнозувати ризики, оцінювати робоче навантаження та виявляти потенційні проблеми в організації роботи команд. За даними McKinsey, у 2024 році 65 % організацій уже використовували технології штучного інтелекту щонайменше в одному напрямі своєї діяльності [46].

Основні напрями застосування технологій штучного інтелекту в дистанційному менеджменті наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Основні напрями використання AI у дистанційному менеджменті

Напря́м використання	Осно́вне призначення
AI-аналітика	Аналіз продуктивності працівників
Chatbots	Автоматизація внутрішньої комунікації
Smart scheduling	Планування задач та зустрічей
Predictive analytics	Прогнозування ризиків та робочого навантаження
HR automation	Автоматизація HR-процесів
Workflow automation	Контроль та координація робочих процесів

Джерело: складено автором на основі [46; 55; 61].

Для більш комплексного розуміння можливостей цифрового менеджменту доцільно звернутися до практичного досвіду міжнародних компаній, діяльність яких базується на дистанційній моделі роботи. Одним із найбільш відомих прикладів є компанія GitLab, яка функціонує у повністю дистанційному форматі та об'єднує працівників із десятків країн світу.

Особливістю діяльності GitLab є орієнтація на документування внутрішніх процесів та використання асинхронної взаємодії між працівниками. Значна частина робочої комунікації здійснюється через корпоративну документацію та цифрові платформи, що дозволяє ефективно координувати

діяльність команд незалежно від часових поясів і географічного розташування працівників.

Для координації діяльності компанія активно використовує цифрові системи управління проєктами, підходи Agile та інструменти дистанційної комунікації. Значна увага приділяється прозорості робочих процесів, чіткому розподілу відповідальності та систематичному зворотному зв'язку між працівниками та менеджерами.

Основні елементи системи дистанційного менеджменту компанії GitLab наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Основні елементи системи дистанційного менеджменту у GitLab

Елемент дистанційного менеджменту	Особливості реалізації у GitLab
Формат роботи	Повністю дистанційна модель
Комунікація	Переважно асинхронна комунікація
Координація задач	Agile, управління задачами, цифрові платформи
Документування процесів	GitLab Handbook
Управління командами	орієнтація на прозорість, документацію та результативність
Робота з часовими поясами	Асинхронна взаємодія та нелінійний робочий день
Підтримка корпоративної культури	Онлайн-зустрічі, неформальна комунікація
Контроль ефективності	Орієнтація на результативність та KPI

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 37; 38; 39].

Практичний досвід GitLab підтверджує, що ефективна організація дистанційної роботи потребує комплексного поєднання цифрових платформ,

асинхронної комунікації, документування бізнес-процесів та чітко визначених правил взаємодії між працівниками.

Для узагальнення основних переваг використання цифрових платформ у дистанційному менеджменті доцільно використати таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Окремі показники ефективності дистанційного менеджменту та дистанційної роботи

Показник	Значення
Працівники GitLab працюють у більш ніж	65 країнах світу
Кількість працівників GitLab	понад 1500 осіб
Працівників, які задоволені рівнем продуктивності під час дистанційної роботи	81%
Працівників, які рекомендували б дистанційної роботи іншим	80%
Компаній, які відзначили підвищення продуктивності при дистанційної роботи	42%
Компаній, які відзначили підвищення ефективності процесів	38%
Працівників, які мають труднощі з work-life balance під час дистанційної роботи	42%
Працівників, які відчувають складність командної взаємодії	34%

Джерело: узагальнено автором на основі [39; 56; 58].

Наведені у таблиці переваги свідчать, що використання цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності координації роботи команд, прискоренню обміну інформацією, покращенню контролю виконання завдань та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Саме тому такі інструменти стали невід'ємною складовою сучасного дистанційного менеджменту.

Разом із перевагами цифровізації дистанційної роботи зростає значення інформаційної безпеки. Активне використання хмарних сервісів та цифрових платформ підвищує ризики витоку інформації, несанкціонованого доступу до даних та кібератак. Саме тому сучасні компанії приділяють особливу увагу захисту корпоративної інформації та розвитку систем кібербезпеки.

За даними IBM Cost of a Data Breach Report 2024, середня вартість витоку даних для компаній у світі досягла 4,88 млн доларів США, що стало найвищим показником за весь період спостережень [41; 42;]. Це підтверджує необхідність посилення захисту інформаційних ресурсів в умовах поширення дистанційної роботи.

Основні ризики цифровізації дистанційної роботи наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Основні ризики цифровізації дистанційної роботи

Ризик	Можливі наслідки
Витік корпоративних даних	Фінансові та репутаційні втрати
Кібератаки	Порушення роботи цифрових систем
Несанкціонований доступ	Втрата конфіденційної інформації
Використання незахищених мереж	Підвищення ризику кіберзагроз
Фішингові атаки	Компрометація корпоративних акаунтів
Використання особистих пристроїв	Недостатній рівень захист даних

Джерело: складено автором на основі [42; 62].

Таким чином, цифрові платформи стали важливою складовою сучасного дистанційного менеджменту та забезпечують ефективне функціонування віддалених команд у цифровому середовищі. Поєднання систем управління проєктами, інструментів комунікації, технологій автоматизації та штучного інтелекту сприяє підвищенню результативності діяльності працівників і вдосконаленню управлінських процесів. Водночас подальший розвиток цифрового менеджменту потребує належного рівня інформаційної безпеки,

захисту корпоративних даних та адаптації організацій до нових технологічних викликів [60].

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено сучасний досвід організації дистанційної роботи у міжнародних та українських компаніях, а також проаналізовано роль цифрових платформ у забезпеченні ефективного функціонування віддалених команд.

Проведений аналіз засвідчив, що дистанційна робота стала одним із ключових форматів організації праці у сучасному бізнес-середовищі. Поширенню цього підходу сприяли процеси цифровізації, розвиток інформаційних технологій, пандемія COVID-19 та подальша трансформація ринку праці. У результаті багато міжнародних компаній перейшли до використання дистанційних або гібридних моделей роботи, поєднуючи гнучкість організації праці з ефективною цифровою взаємодією між працівниками.

Дослідження практики провідних компаній показало, що успішне управління віддаленими командами базується на поєднанні сучасних цифрових технологій, гнучких підходів до організації роботи та орієнтації на результативність працівників. Особливого значення набувають ефективна комунікація, прозорість робочих процесів і використання цифрових інструментів координації діяльності команд.

Встановлено, що важливим напрямом розвитку дистанційного менеджменту є впровадження систем автоматизації та технологій штучного інтелекту. Їх використання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації робочого навантаження та покращенню якості прийняття рішень.

У межах аналізу українського досвіду визначено, що дистанційна робота найбільш активно розвивається у сфері інформаційних технологій та цифрового бізнесу. Водночас українські компанії функціонують в умовах додаткових викликів, пов'язаних із наслідками пандемії, воєнного стану, релокацією працівників та зростанням психологічного навантаження на персонал [43; 44].

До основних проблем управління віддаленими командами в Україні належать забезпечення ефективної комунікації, оцінювання результативності працівників, адаптація нових співробітників, підтримання мотивації персоналу та утримання кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим особливого значення набувають розвиток корпоративної культури, систематичний зворотний зв'язок, професійне навчання та створення сприятливих умов праці.

Окрему увагу приділено дослідженню цифрових платформ, які забезпечують організацію дистанційної роботи. Використання систем управління проєктами, платформ цифрової комунікації та інструментів автоматизації створює умови для ефективної координації діяльності віддалених команд і підтримання безперервності бізнес-процесів.

Разом із перевагами цифровізації зростає значення інформаційної безпеки. Активне використання цифрових платформ, хмарних сервісів і віддаленого доступу до корпоративних ресурсів потребує комплексного підходу до захисту інформації та управління цифровими ризиками.

Отримані результати підтверджують, що ефективність сучасного дистанційного менеджменту визначається здатністю організацій поєднувати цифрові технології, сучасні підходи до управління персоналом та інструменти підтримки командної взаємодії. Сформовані висновки створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління віддаленими командами, які будуть представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ОСНОВІ АІ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Проблеми сучасного дистанційного менеджменту у цифровому середовищі

Розвиток дистанційної роботи та цифровізація бізнесу суттєво змінили підходи до управління командами. Якщо традиційні моделі менеджменту були орієнтовані переважно на безпосередню взаємодію з працівниками, то сучасне управління дедалі більше залежить від використання цифрових платформ, аналізу даних та координації діяльності команд у цифровому середовищі. У результаті зростає складність управлінських процесів і збільшується обсяг інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Дослідження Microsoft Work Trend Index свідчать, що надмірна кількість інформаційних потоків і цифрових комунікацій поступово стає одним із ключових викликів сучасного робочого середовища [25; 49].

У сучасних віддалених командах менеджери повинні одночасно контролювати виконання завдань, оцінювати ключові показники результативності, координувати комунікацію між працівниками, аналізувати навантаження команди та відстежувати дотримання строків виконання робіт. Це призводить до поступового переходу від класичного управління персоналом до управління на основі цифрових даних.

Однією з найбільш суттєвих проблем сучасного дистанційного менеджменту є ускладнення цифрової координації команд. У більшості організацій робочі процеси формуються одночасно в декількох інформаційних системах: платформах управління проєктами, корпоративних месенджерах, CRM-системах, сервісах відеозв'язку та аналітичних інструментах. Унаслідок

цього менеджери отримують значні обсяги розрізненої інформації, яку необхідно постійно аналізувати для оцінки реального стану команди.

Особливо помітною ця проблема є у великих проєктних командах, де одночасно використовуються численні показники результативності та аналітичні метрики. Зі збільшенням кількості цифрових процесів традиційний ручний аналіз поступово втрачає ефективність, а своєчасне виявлення проблем ускладнюється. За даними Gartner, сучасне цифрове робоче середовище характеризується постійним зростанням кількості інформаційних ресурсів та інструментів взаємодії, що створює додаткове навантаження на систему управління [34; 35].

Основні фактори ускладнення цифрової координації віддалених команд наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори ускладнення цифрової координації віддалених команд

Фактор	Вплив на систему управління
Зростання кількості цифрових процесів	Ускладнення координації роботи команди
Великий обсяг управлінських даних	Перевантаження менеджерів аналітичною інформацією
Використання декількох платформ	Розпорошення інформації між системами
Зростання кількості KPI та метрик	Ускладнення ручного аналізу ефективності
Відсутність централізованої аналітики	Зниження швидкості прийняття рішень
Відсутність прогнозової аналітики	Складність раннього виявлення проблем

Джерело: узагальнено автором на основі [34; 35; 49].

Наведені фактори свідчать, що зі збільшенням кількості цифрових процесів та інформаційних потоків підвищується навантаження на менеджерів і

знижується ефективність ручного аналізу. Це створює передумови для пошуку нових підходів до підтримки управлінських рішень та організації роботи команд.

Ще однією проблемою сучасного дистанційного менеджменту є фрагментованість цифрового середовища. Аналіз практики роботи віддалених команд показує, що більшість компаній використовує декілька незалежних платформ, кожна з яких виконує окрему функцію. У результаті інформація про діяльність команди розподіляється між різними системами та не формує єдиного інформаційного простору.

Наприклад, управління завданнями може здійснюватися через Jira або Trello, внутрішня комунікація - через Slack чи Microsoft Teams, контроль робочого часу - через Hubstaff або Clockify, а робота з клієнтами - через CRM-системи. Подібна модель цифрової інфраструктури змушує менеджерів постійно працювати з кількома платформами для отримання повної інформації про стан проєкту та ефективність діяльності команди.

Проблема полягає не лише у використанні великої кількості цифрових інструментів, а й у відсутності інтегрованого аналізу даних. Більшість сучасних платформ забезпечує виконання окремих функцій, однак не дозволяє отримати цілісне уявлення про взаємозв'язок між навантаженням працівників, виконанням завдань та ефективністю командної взаємодії. Дослідження Atlassian підтверджують, що використання значної кількості окремих цифрових інструментів ускладнює координацію діяльності команд та обмін інформацією між працівниками [18].

Фрагментованість цифрових платформ у системі дистанційного менеджменту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фрагментованість цифрових платформ у системі дистанційного менеджменту

Цифрова платформа	Основна функція	Обмеження для комплексного управління
Jira / Trello	Управління задачами	Відсутність аналізу комунікації та навантаження
Slack / Teams	Внутрішня комунікація	Відсутність комплексної проєктної аналітики
Hubstaff / Clockify	Контроль робочого часу	Обмежений аналіз продуктивності команди
CRM-системи	Робота з клієнтами	Відсутність інтеграції з управлінням задачами
Google Calendar	Планування зустрічей	Відсутність аналітики ефективності роботи

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 43; 48; 49].

Таким чином, ускладнення цифрової координації та фрагментованість інформаційного середовища істотно знижують ефективність дистанційного менеджменту. Відсутність єдиного аналітичного простору ускладнює процес координації діяльності команд і створює потребу у впровадженні більш інтегрованих систем підтримки управлінських рішень, здатних об'єднувати дані з різних джерел та забезпечувати комплексний аналіз діяльності віддалених команд.

Поряд із фрагментованістю цифрових платформ важливою проблемою сучасного дистанційного менеджменту залишається інформаційне перевантаження керівників. Постійне збільшення кількості повідомлень, звітів, показників ефективності та робочих завдань значно ускладнює процес аналізу інформації та прийняття своєчасних управлінських рішень. У таких умовах менеджери змушені витратити значну частину робочого часу не на стратегічне управління командою, а на обробку та узагальнення даних із різних джерел.

За результатами дослідження Microsoft Work Trend Index, працівники та керівники дедалі частіше стикаються з проблемою надлишку інформації, що негативно впливає на концентрацію уваги, продуктивність праці та якість

прийняття рішень [49]. В умовах дистанційної роботи ця проблема посилюється через необхідність одночасного використання великої кількості цифрових платформ та каналів комунікації.

Наслідком інформаційного перевантаження стає зниження оперативності управління. Чим більше даних необхідно аналізувати менеджеру, тим складніше своєчасно виявляти ризики, оцінювати реальний стан проєкту та прогнозувати можливі відхилення від запланованих показників. У результаті управлінські рішення нерідко приймаються із запізненням, коли проблема вже почала негативно впливати на діяльність команди.

Основні прояви інформаційного перевантаження у дистанційному менеджменті наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні прояви інформаційного перевантаження в дистанційному менеджменті

Проблема	Наслідки для системи управління
Великий обсяг цифрових даних	Ускладнення ручного аналізу інформації
Відсутність централізованої аналітики	Фрагментарне уявлення про стан команди
Ручне формування звітності	Зростання навантаження на менеджерів
Відсутність прогнозової аналітики	Пізнє виявлення проблемних зон
Зростання кількості KPI та метрик	Ускладнення оцінювання ефективності
Реактивний характер менеджменту	Прийняття рішень після виникнення проблем

Джерело: узагальнено автором на основі [34; 35; 49].

Ще одним недоліком сучасних систем дистанційного менеджменту є обмежені можливості прогнозування. Більшість цифрових платформ орієнтована на відображення поточного стану проєктів та робочих процесів, проте не забезпечує глибокого аналізу майбутніх ризиків і потенційних

проблем. Менеджери отримують інформацію про події, які вже відбулися, однак часто не мають інструментів для своєчасного виявлення негативних тенденцій.

У таких умовах управління набуває переважно реактивного характеру. Керівники реагують на прострочення завдань, перевантаження працівників або зниження результативності вже після виникнення відповідних проблем. Подібний підхід дозволяє усувати наслідки, проте не сприяє їх попередженню.

Дослідження McKinsey свідчать, що сучасні організації дедалі більше потребують інструментів, здатних не лише накопичувати інформацію, а й формувати прогнози та підтримувати процес прийняття управлінських рішень [46]. Саме тому останніми роками зростає інтерес до використання технологій штучного інтелекту та аналітичних систем нового покоління.

Перспективним напрямом удосконалення дистанційного менеджменту є створення інтегрованих платформ, які поєднують дані з різних інформаційних систем та забезпечують їх комплексний аналіз. На відміну від традиційних цифрових інструментів, такі рішення здатні не лише відображати поточний стан проєкту, а й виявляти закономірності, прогнозувати ризики та формувати рекомендації для менеджерів.

Важливо підкреслити, що використання технологій штучного інтелекту не передбачає заміну керівника в процесі управління командою. Навпаки, роль менеджера залишається визначальною, оскільки саме він приймає остаточні рішення та несе відповідальність за їх реалізацію. Технології штучного інтелекту виконують допоміжну функцію, забезпечуючи швидке опрацювання великих обсягів інформації та надаючи додаткову аналітичну підтримку.

Концепція використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень поступово стає одним із ключових напрямів розвитку дистанційного менеджменту. Її актуальність обумовлена зростанням обсягів даних, ускладненням цифрового середовища та необхідністю оперативного реагування на зміни у діяльності команд.

Отже, сучасний дистанційний менеджмент стикається з низкою системних проблем, серед яких особливе значення мають інформаційне перевантаження керівників, фрагментованість цифрового середовища та недостатні можливості прогнозування ризиків. Традиційні підходи до аналізу даних поступово втрачають ефективність в умовах зростання складності робочих процесів. Це формує об'єктивну потребу у впровадженні інтегрованих систем на основі технологій штучного інтелекту, здатних забезпечити комплексний аналіз інформації та підтримку управлінських рішень. Саме розробленню такої концепції присвячено наступний підпункт дослідження.

3.2. Використання AI та автоматизація у системі управління віддаленими командами

Проведений у підпункті 3.1 аналіз засвідчив, що сучасний дистанційний менеджмент поступово стикається з проблемами інформаційного перевантаження, фрагментованості цифрового середовища та зростання складності управлінських процесів. За таких умов традиційні підходи до координації діяльності команд дедалі частіше не забезпечують необхідної швидкості обробки інформації та прийняття рішень. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку сучасного менеджменту стає використання технологій штучного інтелекту та автоматизації.

Однією з головних переваг систем на основі штучного інтелекту є здатність опрацьовувати значні обсяги цифрової інформації в режимі реального часу. На відміну від традиційного аналізу, такі системи можуть одночасно працювати з даними платформ управління проєктами, корпоративних комунікацій, систем обліку робочого часу, CRM-рішень та інших цифрових

джерел. У результаті менеджери отримують не окремі показники діяльності, а комплексне уявлення про стан команди та динаміку робочих процесів [46; 61].

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту є аналіз результативності діяльності команд. Сучасні цифрові рішення дозволяють оцінювати швидкість виконання завдань, дотримання строків реалізації проєктів, стабільність виконання робіт та рівень навантаження працівників. Подібний підхід сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання та дозволяє швидше виявляти фактори, що негативно впливають на ефективність роботи.

Особливу цінність становить можливість виявлення прихованих ризиків. Наприклад, система може фіксувати ознаки перевантаження окремих працівників, зниження продуктивності команди, нестабільність виконання завдань або ризики порушення строків реалізації проєкту. Завдяки цьому керівники отримують можливість реагувати на потенційні проблеми ще до того, як вони почнуть впливати на результати діяльності [46].

На відміну від більшості традиційних цифрових платформ, які переважно відображають поточний стан робочих процесів, системи на основі штучного інтелекту дозволяють здійснювати комплексний аналіз взаємозв'язків між різними показниками діяльності. Це створює умови для формування більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує якість координації роботи віддалених команд.

Важливо підкреслити, що технології штучного інтелекту не замінюють менеджера, а виконують допоміжну функцію. Їх основне призначення полягає в автоматизації обробки даних, виявленні закономірностей та формуванні аналітичної інформації для підтримки процесу прийняття рішень. Остаточний вибір управлінських дій залишається за керівником, який враховує як результати аналізу, так і особливості конкретної ситуації.

Основні можливості використання штучного інтелекту в системі дистанційного менеджменту наведено в таблиці 3.4.

Можливості використання штучного інтелекту в системі дистанційного менеджменту

Функція AI-аналітики	Практичне значення для менеджменту
Аналіз KPI та продуктивності	Оцінювання ефективності роботи команди
Виявлення перевантаження працівників	Зниження ризику burnout
Аналіз виконання спринтів	Контроль динаміки проєктної діяльності
Прогнозування ризиків	Попередження затримок виконання проєктів
Аналіз комунікації	Виявлення проблем взаємодії у команді
Формування аналітичних рекомендацій	Підтримка прийняття управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 61; 63].

Отримані результати свідчать, що використання технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність аналізу цифрових даних, скоротити обсяг ручної аналітичної роботи та забезпечити більш об'єктивне оцінювання діяльності команд.

Поряд із розвитком аналітичних можливостей зростає роль автоматизації управлінських процесів. Збільшення кількості цифрових платформ, показників результативності та інформаційних потоків поступово ускладнює ручну координацію діяльності працівників. У результаті автоматизація окремих функцій стає необхідною умовою підвищення ефективності дистанційного менеджменту.

Сучасні системи автоматизації дозволяють скоротити обсяг рутинної роботи шляхом автоматичного формування звітності, контролю строків

виконання завдань, моніторингу робочих процесів та аналізу навантаження персоналу. Завдяки цьому менеджери можуть зосереджувати більше уваги на стратегічному розвитку команди та вирішенні управлінських завдань.

Особливо перспективним напрямом є інтеграція технологій штучного інтелекту з цифровими платформами управління проєктами. Такі рішення можуть автоматично формувати аналітичні звіти, контролювати виконання завдань, виявляти потенційні ризики та інформувати керівників про критичні зміни в роботі команди. Це дозволяє суттєво підвищити оперативність управлінських рішень та якість контролю робочих процесів.

Автоматизація має особливе значення для великих розподілених команд, де менеджери одночасно координують значну кількість працівників і проєктів. За таких умов ручний моніторинг усіх процесів стає дедалі менш ефективним, тоді як автоматизовані системи забезпечують безперервний контроль та оперативне виявлення відхилень від запланованих показників.

Основні напрями автоматизації управлінських процесів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Автоматизація управлінських процесів у системі дистанційного менеджменту

Управлінський процес	Можливість автоматизації
Формування звітності	Автоматичне створення аналітичних звітів
Контроль дедлайнів	AI-моніторинг та нагадування
Аналіз навантаження	Автоматичне виявлення перевантаження
Моніторинг спринтів	AI-аналіз динаміки виконання задач
Аналіз комунікації	Виявлення проблем взаємодії
Прогнозування ризиків	Автоматичне виявлення потенційних затримок

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 61; 63; 64].

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту та автоматизації створює передумови для підвищення ефективності дистанційного

менеджменту. Автоматизація рутинних операцій, підтримка аналізу даних та інтеграція інформації з різних цифрових джерел дозволяють знизити навантаження на менеджерів і забезпечити більш якісну координацію діяльності віддалених команд.

Подальший розвиток технологій штучного інтелекту у сфері дистанційного менеджменту поступово змінює підходи до координації діяльності команд та прийняття управлінських рішень. Якщо традиційні цифрові платформи переважно орієнтовані на відображення поточного стану робочих процесів, то сучасні інтелектуальні системи дедалі активніше використовуються для прогнозування потенційних ризиків та аналізу майбутньої динаміки діяльності команд. У результаті система управління переходить від реагування на вже наявні проблеми до їхнього попередження.

Однією з головних причин зниження ефективності дистанційного менеджменту є запізніле виявлення проблем. У більшості випадків керівники отримують інформацію вже після виникнення затримок виконання завдань, перевантаження працівників або порушення строків реалізації проєктів. За таких умов управлінські рішення приймаються тоді, коли негативні наслідки вже починають впливати на результати роботи команди.

Саме тому важливого значення набуває прогнозна аналітика, яка дозволяє не лише оцінювати поточний стан робочих процесів, а й визначати потенційні ризики на ранніх етапах їх виникнення. Для цього системи штучного інтелекту використовують комплексний аналіз цифрових даних, історичних показників результативності та тенденцій розвитку проєктної діяльності.

Сучасні інтелектуальні системи здатні аналізувати швидкість виконання завдань, стабільність роботи команди, рівень навантаження працівників, активність комунікації та динаміку ключових показників ефективності. На основі отриманої інформації система може визначати ризики затримки проєктів, виявляти ознаки професійного виснаження працівників або прогнозувати зниження продуктивності окремих підрозділів. Завдяки цьому менеджери

отримують можливість своєчасно реагувати на потенційні проблеми та мінімізувати їхній вплив на результати діяльності.

Особливо актуальним використання прогнозної аналітики є для великих розподілених команд, де одночасно відбувається значна кількість робочих процесів та цифрових комунікацій. У таких умовах обсяг інформації часто перевищує можливості традиційного аналізу, що ускладнює своєчасне виявлення ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отримані результати свідчать, що прогнозна аналітика може використовуватися не лише для виявлення проблем, а й для оптимізації діяльності команд. Наприклад, система може рекомендувати перерозподіл завдань між працівниками, визначати необхідність додаткових ресурсів або сигналізувати про можливе зниження результативності окремих процесів. У результаті менеджери отримують не лише інформацію про поточний стан проєкту, а й практичні рекомендації щодо його подальшого розвитку.

Крім цього, використання інтелектуальних аналітичних інструментів сприяє підвищенню адаптивності системи управління. На відміну від традиційного підходу, де більшість рішень приймається на основі вже отриманих результатів, прогнозна аналітика дозволяє враховувати тенденції розвитку проєкту та оцінювати можливі сценарії подальших змін. Це створює умови для більш гнучкого та обґрунтованого управління віддаленими командами.

Основні можливості прогнозної аналітики у системі дистанційного менеджменту наведено в таблиці 3.6.

Поряд із розвитком прогнозної аналітики поступово формується новий підхід до організації дистанційного менеджменту, який поєднує автоматизацію управлінських процесів, аналіз даних та підтримку прийняття рішень. На відміну від традиційних цифрових платформ, що виконують переважно функцію накопичення та відображення інформації, сучасні системи на основі

штучного інтелекту здатні перетворювати великі масиви даних на практичні управлінські рекомендації.

Таблиця 3.6

Можливості прогностичної аналітики у системі дистанційного менеджменту

Напрямок прогностичної аналітики	Практичне значення для менеджменту
Прогнозування затримок проєктів	Раннє виявлення ризиків порушення дедлайнів
Аналіз навантаження працівників	Попередження перевантаження та професійного виснаження
Прогнозування стабільності виконання задач	Підвищення ефективності планування
Аналіз динаміки показників ефективності	Виявлення тенденцій зміни продуктивності
Аналіз комунікаційної активності	Виявлення потенційних проблем взаємодії
Формування аналітичних рекомендацій	Оптимізація управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 61; 63; 64].

Дослідження сучасних підходів до використання штучного інтелекту підтверджує, що його основна цінність полягає не в заміні менеджера, а в посиленні його аналітичних можливостей. Використання інтелектуальних систем дозволяє суттєво скоротити час на обробку інформації, підвищити якість аналізу та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Отже, застосування прогностичної аналітики, технологій штучного інтелекту та автоматизації створює передумови для переходу до більш ефективної моделі дистанційного менеджменту. Такі рішення дозволяють не лише контролювати поточний стан робочих процесів, а й прогнозувати можливі ризики, оптимізувати навантаження працівників та підтримувати процес прийняття управлінських рішень. Саме ці можливості формують концептуальну основу запропонованої AI-підтримуваної системи управління віддаленими командами, розроблення якої буде розглянуто у наступному підпункті.

3.3. Авторська концепція AI-підтримуваної платформи управління віддаленими командами

Проведений аналіз сучасних підходів до дистанційного менеджменту дозволив встановити, що однією з головних проблем управління віддаленими командами є фрагментованість цифрового середовища. У більшості організацій інформація про виконання завдань, комунікацію працівників, завантаженість персоналу та результати проєктної діяльності зберігається в різних цифрових системах. Унаслідок цього менеджери змушені витрачати значну кількість часу на пошук, узагальнення та аналіз даних перед прийняттям управлінських рішень.

Для подолання зазначених проблем у роботі пропонується концепція централізованої AI-підтримуваної платформи управління віддаленими командами. Основна ідея полягає в інтеграції даних із різних цифрових джерел в єдине інформаційно-аналітичне середовище з подальшим використанням технологій штучного інтелекту для підтримки процесу управління.

На відміну від традиційних підходів, запропонована система не обмежується лише накопиченням інформації. Вона забезпечує автоматичний аналіз показників діяльності команди, виявлення потенційних ризиків, формування прогнозів та підготовку рекомендацій для менеджерів. Це дозволяє суттєво скоротити обсяг ручної аналітичної роботи та підвищити оперативність управлінських рішень.

Запропонована концепція передбачає використання єдиного аналітичного центру, який об'єднує інформацію із платформ управління проєктами, корпоративних комунікацій, CRM-систем, сервісів обліку робочого часу та інших цифрових ресурсів. У результаті керівник отримує цілісне уявлення про стан команди та може оцінювати не окремі показники, а взаємозв'язки між ними.

Важливою перевагою AI-підтримуваної системи є можливість переходу від реактивного до проактивного управління. Якщо традиційний менеджмент переважно орієнтується на реагування після виникнення проблеми, то використання інтелектуальної аналітики дозволяє виявляти негативні тенденції на ранніх етапах та своєчасно здійснювати коригувальні дії.

Основні відмінності між традиційним та AI-підтримуваним підходами до дистанційного менеджменту наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняння традиційного та AI-підтримуваного дистанційного менеджменту

Критерій	Традиційний менеджмент	AI-підтримуваний дистанційний менеджмент
Контроль задач	Ручний контроль менеджера	Автоматизований моніторинг
Оцінювання продуктивності	Суб'єктивне оцінювання	Аналітика KPI та AI-аналіз
Комунікація	Переважно синхронна	Синхронна та асинхронна комунікації
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока
Формування звітності	Ручне	Автоматизоване
Прогнозування ризиків	Обмежене	Прогнозна аналітика
Навантаження на менеджера	Високе	Частково автоматизоване
Гнучкість координації	Помірна	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [46; 61; 63; 64].

Як свідчать дані таблиці 3.7, використання технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати значну частину аналітичних процесів, підвищити швидкість обробки інформації та розширити можливості прогнозування ризиків. Крім того, суттєво зменшується навантаження на менеджерів, що створює умови для більш ефективного управління командами.

Для оцінки потенційних переваг використання AI-аналітики доцільно використати рисунок 3.1.

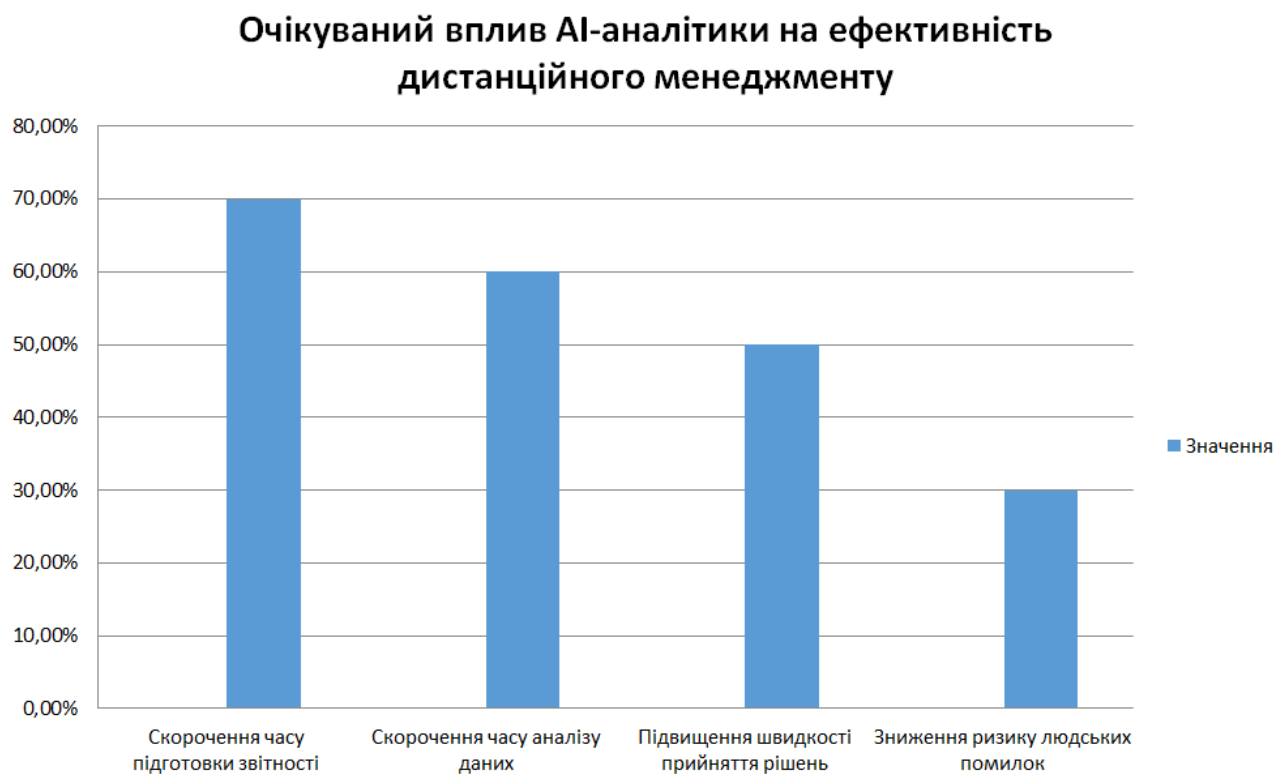


Рисунок 3.1 – Очікуваний вплив AI-аналітики на ефективність дистанційного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення результатів досліджень [28; 29; 34; 35; 46].

Як демонструє рисунок 3.1, найбільший потенційний ефект від використання AI-аналітики очікується у скороченні часу на підготовку звітності та аналіз інформації. Крім того, застосування інтелектуальних алгоритмів сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і зниженню ризику помилок, пов'язаних із людським фактором. Це особливо важливо для великих віддалених команд, де обсяг інформації постійно зростає.

Таким чином, запропонована концепція AI-підтримуваної платформи створює передумови для підвищення ефективності дистанційного менеджменту шляхом централізації даних, автоматизації аналітичних процесів та

використання прогнозової аналітики. Практичні механізми функціонування системи та її структурні компоненти будуть розглянуті у наступній частині дослідження.

Ключовою особливістю запропонованої AI-підтримуваної платформи є інтеграція інформації з різних цифрових систем у межах єдиного інформаційно-аналітичного середовища. У сучасних організаціях дані про діяльність команди, виконання завдань, робоче навантаження та комунікацію працівників зазвичай зберігаються в окремих програмних рішеннях. Це ускладнює процес аналізу інформації та потребує додаткових часових витрат з боку менеджерів.

Запропонована система передбачає централізований збір даних із платформ управління проєктами, корпоративних засобів комунікації, CRM-систем, сервісів обліку робочого часу та інших цифрових ресурсів. Об'єднання інформації в межах єдиної системи дозволяє формувати комплексне уявлення про стан проєкту, рівень навантаження працівників та ефективність взаємодії між учасниками команди.

Схему інтеграції цифрових платформ у межах AI-підтримуваної системи наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Інтеграція цифрових платформ у централізовану AI-систему

Цифрова платформа	Дані для аналізу
Jira / Trello	Статуси задач, дедлайни, проєктні ітерації
Slack / Microsoft Teams	Комунікаційна активність команди
Hubstaff / Clockify	Навантаження працівників та робочий час
CRM-системи	Дані щодо взаємодії з клієнтами
Google Calendar	Планування зустрічей та робочих процесів
GitHub	Активність розробки та виконання технічних задач

Джерело: розроблено автором на основі [43; 48; 65].

Після консолідації інформації система здійснює автоматичне опрацювання даних та формує аналітичні висновки для менеджерів. На відміну від традиційного підходу, коли керівник змушений самотійно аналізувати окремі показники діяльності, AI-платформа здатна виявляти взаємозв'язки між різними процесами та визначати фактори, які впливають на результативність роботи команди.

Особливого значення набуває можливість автоматичного виявлення ризиків та формування рекомендацій щодо їх усунення. На основі аналізу цифрових даних система може пропонувати оптимізацію розподілу завдань, коригування пріоритетів або додаткові управлінські заходи для підвищення ефективності діяльності команди.

Приклади рекомендацій, які може формувати AI-платформа на основі аналізу робочих процесів, наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

AI-рекомендації у системі дистанційного менеджменту

Виявлена проблема	Рекомендація AI-системи
Перевантаження працівника	Перерозподіл задач між учасниками команди
Ризик затримки проєкту	Коригування пріоритетності задач
Низька активність комунікації	Додаткова координація команди
Нестабільність виконання задач	Оптимізація робочих процесів
Зростання навантаження команди	Аналіз ефективності розподілу ресурсів
Порушення дедлайнів	Формування попереджувальних повідомлень

Джерело: розроблено автором на основі [61; 63; 64; 65].

Наведені рекомендації демонструють, що система не лише фіксує проблеми, а й надає менеджерам конкретні варіанти дій для їх усунення. Це дозволяє скоротити час на аналіз ситуації та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Для демонстрації практичного використання запропонованої концепції доцільно розглянути типовий сценарій функціонування системи. Після отримання інформації з різних цифрових платформ система здійснює її аналіз, оцінює стан проєкту, визначає потенційні ризики та формує рекомендації щодо подальших дій. Завдяки цьому менеджер отримує не лише набір показників, а й готову аналітичну підтримку для прийняття рішень.

Приклад роботи AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Приклад роботи AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту

Етап роботи системи	Дії AI-платформи	Результат для менеджера
Збір даних	Отримання інформації з Jira, Microsoft Teams, CRM та системи обліку робочого часу	Формування єдиної бази даних про діяльність команди
Аналіз навантаження	Оцінка кількості активних завдань та робочого навантаження працівників	Виявлення перевантажених або недостатньо завантажених співробітників
Моніторинг виконання завдань	Аналіз строків виконання робіт та динаміки проєкту	Виявлення ризиків затримки виконання завдань
Аналіз командної взаємодії	Оцінка активності комунікації та взаємодії між учасниками команди	Виявлення проблем координації та інформаційних розривів
Формування прогнозів	Розрахунок імовірності відставання від графіка та перевантаження працівників	Завчасне попередження про потенційні ризики
Генерація рекомендацій	Формування пропозицій щодо перерозподілу завдань або оптимізації процесів	Підтримка прийняття управлінських рішень
Контроль результатів	Повторний аналіз показників після впровадження рекомендацій	Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.10, запропонована система забезпечує повний цикл роботи з даними - від їх збору та аналізу до формування рекомендацій і подальшого контролю результатів. Це дозволяє підвищити швидкість реагування на проблемні ситуації та забезпечити більш ефективну координацію діяльності віддалених команд.

Для оцінки очікуваних результатів упровадження запропонованої концепції доцільно використати рисунок 3.2.



Рисунок 3.2 – Порівняння ручного та AI-підтримуваного аналізу управлінських процесів

Джерело: розроблено автором на основі концепції AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту та результатів аналізу сучасних досліджень [46; 61; 62; 63; 64].

Рисунок 3.2 демонструє концептуальне порівняння традиційного та AI-підтримуваного підходів до управління віддаленими командами та відображає очікувані переваги використання інтелектуальної аналітики у системі дистанційного менеджменту. Найбільший потенціал покращення спостерігається у сфері автоматизації процесів, прозорості ключових показників результативності, координації діяльності команд та швидкості обробки управлінської інформації. Використання AI-підтримуваної системи сприяє підвищенню ефективності аналізу даних, зменшенню інформаційного

навантаження на менеджерів та створює передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Для демонстрації практичної цінності запропонованої концепції розглянемо умовну IT-компанію, яка використовує віддалений формат роботи. Компанія налічує близько 120 працівників, об'єднаних у 15 проєктних команд. Для організації роботи використовуються Jira, Microsoft Teams, CRM-система та сервіс обліку робочого часу.

До впровадження централізованої AI-підтримуваної системи менеджери були змушені самотійно аналізувати інформацію з різних платформ, формувати звітність та контролювати виконання завдань. Це призводило до значних часових витрат на обробку даних, ускладнювало виявлення перевантаження працівників та підвищувало ризик несвоєчасного реагування на проблемні ситуації.

Після інтеграції даних у межах єдиної AI-підтримуваної платформи інформація про виконання завдань, комунікацію команди та навантаження працівників автоматично об'єднується в єдиному інформаційному середовищі. Система здійснює аналіз ключових показників діяльності, виявляє потенційні ризики та формує рекомендації для менеджерів щодо оптимізації робочих процесів.

У результаті керівники отримують можливість швидше реагувати на зміни в діяльності команди, своєчасно виявляти ризики затримки проєктів та більш ефективно розподіляти ресурси між працівниками. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню інформаційного навантаження на менеджерів та покращенню координації роботи віддалених команд.

Таким чином, запропонована AI-підтримувана платформа поєднує інтеграцію цифрових ресурсів, автоматизований аналіз даних та інструменти підтримки управлінських рішень у межах єдиного інформаційного середовища. Її впровадження дозволяє зменшити інформаційне навантаження на менеджерів,

покращити якість аналізу даних, підвищити швидкість реагування на ризики та забезпечити більш ефективну координацію діяльності віддалених команд в умовах цифрової трансформації бізнесу.

3.4. Очікувані результати впровадження AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту

Запропонована AI-підтримувана система дистанційного менеджменту спрямована на підвищення ефективності управління віддаленими командами шляхом інтеграції цифрових платформ, автоматизації аналітичних процесів та використання інструментів прогнозування ризиків. Її впровадження дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище, у межах якого дані з різних цифрових систем об'єднуються та використовуються для підтримки управлінських рішень.

Одним із ключових результатів впровадження запропонованої системи очікується підвищення ефективності координації діяльності віддалених команд. Централізація інформації забезпечує більш швидкий доступ до даних про виконання завдань, навантаження працівників та стан проєктів. У результаті менеджери отримують можливість оперативніше реагувати на зміни та забезпечувати більш ефективну взаємодію між учасниками команди.

Важливим очікуваним результатом використання AI-підтримуваної системи є оптимізація управлінських процесів. Автоматизація збору даних, формування звітності та моніторингу робочих процесів дозволяє суттєво скоротити обсяг рутинної роботи керівників. Завдяки цьому менеджери можуть приділяти більше уваги стратегічному плануванню, розвитку команди та вдосконаленню бізнес-процесів.

Крім цього, використання інтелектуальної аналітики створює можливість більш швидкого виявлення проблемних ситуацій та потенційних ризиків. Система здатна аналізувати навантаження працівників, динаміку виконання завдань і стан проєктної діяльності, формуючи попередження про можливі відхилення від запланованих показників. Такий підхід дозволяє перейти від реагування на вже наявні проблеми до їх своєчасного попередження.

Очікувані результати впровадження AI-підтримуваної системи наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Очікувані результати впровадження AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Інтеграція цифрових платформ	Формування єдиного інформаційного середовища
Автоматизація аналітики	Скорочення часу на обробку інформації
AI-моніторинг процесів	Швидше виявлення проблемних зон
Прогнозування ризиків	Попередження затримок виконання проєктів
Аналіз навантаження працівників	Оптимізація розподілу завдань
Централізована аналітика	Підвищення якості управлінських рішень
Автоматизовані рекомендації	Підтримка діяльності менеджерів
Аналіз комунікації	Підвищення ефективності взаємодії команди

Джерело: розроблено автором

Очікується, що впровадження запропонованої системи сприятиме підвищенню прозорості дистанційного менеджменту. Використання єдиної інформаційної бази забезпечує більш об'єктивне оцінювання результативності працівників, ефективності робочих процесів та динаміки реалізації проєктів. Це створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Перспективи розвитку AI-підтримуваного дистанційного менеджменту пов'язані з подальшим удосконаленням прогностичної аналітики, автоматизації управлінських процесів та інтеграції цифрових платформ. Очікується, що розвиток технологій штучного інтелекту дозволить підвищити точність

прогнозування ризиків, розширити можливості підтримки прийняття рішень та забезпечити більш ефективне управління розподіленими командами.

Перспективні напрями розвитку AI-підтримуваної системи менеджменту наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Перспективні напрями розвитку AI-підтримуваної системи менеджменту

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Розвиток централізованих AI-систем	Формування єдиного цифрового середовища управління
Удосконалення прогнозової аналітики	Підвищення точності прогнозування ризиків
Автоматизація управлінських процесів	Зниження навантаження на менеджерів
Розвиток AI-рекомендацій	Підтримка стратегічних управлінських рішень
Інтеграція цифрових платформ	Підвищення ефективності координації команд
Глобалізація дистанційного менеджменту	Оптимізація міжнародної взаємодії команд

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження AI-підтримуваної системи дистанційного менеджменту створює передумови для підвищення ефективності координації діяльності віддалених команд, оптимізації управлінських процесів та вдосконалення системи підтримки управлінських рішень. Інтеграція цифрових платформ, автоматизація аналітики та використання прогнозних механізмів дозволяють сформувати більш адаптивну модель дистанційного менеджменту, яка відповідає вимогам цифрової економіки та глобалізації ринку праці.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі досліджено проблеми сучасного дистанційного менеджменту в умовах цифровізації бізнесу та зростання кількості віддалених

команд. Встановлено, що використання великої кількості окремих цифрових платформ ускладнює координацію діяльності працівників, підвищує навантаження на менеджерів та знижує оперативність прийняття управлінських рішень [11]. Крім того, значна частина сучасних систем управління орієнтована переважно на фіксацію поточного стану робочих процесів, що обмежує можливості своєчасного виявлення ризиків та прогнозування проблемних ситуацій.

У результаті проведеного аналізу обґрунтовано доцільність використання технологій штучного інтелекту та автоматизації у системі управління віддаленими командами. Визначено, що застосування інтелектуальної аналітики сприяє підвищенню швидкості опрацювання інформації, покращенню контролю робочих процесів, виявленню потенційних ризиків та формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Ключовим результатом дослідження стало розроблення авторської концепції AI-підтримуваної платформи управління віддаленими командами. Запропонована система передбачає інтеграцію цифрових платформ у межах єдиного інформаційного середовища, централізацію управлінської аналітики, використання прогнозних механізмів та формування рекомендацій для менеджерів на основі комплексного аналізу даних. На відміну від традиційних підходів, така модель дозволяє не лише контролювати поточний стан проєктів, а й завчасно виявляти негативні тенденції та підтримувати процес прийняття рішень.

Також визначено очікувані результати впровадження запропонованої системи, серед яких підвищення ефективності координації діяльності команд, оптимізація управлінських процесів, покращення прозорості робочих процесів, скорочення часу на аналіз інформації та більш раціональний розподіл робочого навантаження. Використання централізованої аналітики та автоматизованого моніторингу створює умови для підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільності проєктної діяльності.

Проведене дослідження підтвердило, що використання AI-підтримуваних систем є перспективним напрямом розвитку сучасного дистанційного менеджменту. Інтеграція цифрових платформ, автоматизація аналітичних процесів та розвиток прогностичної аналітики дозволяють сформувати більш ефективну модель управління віддаленими командами, що відповідає сучасним умовам цифрової трансформації бізнесу та глобалізації ринку праці.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що управління віддаленими командами є одним із найбільш динамічних напрямів розвитку сучасного менеджменту в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу. Розвиток інформаційних технологій, цифрових платформ і засобів комунікації створив передумови для поширення дистанційних форм зайнятості та формування розподілених команд, діяльність яких охоплює різні країни та часові пояси.

У межах дослідження було розкрито теоретичні засади управління віддаленими командами, визначено їх основні особливості та проаналізовано чинники розвитку дистанційної роботи. Встановлено, що поширення віддалених форм організації праці стало наслідком комплексного впливу глобалізації ринку праці, цифровізації бізнесу, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та змін у підходах до організації трудової діяльності. Водночас ефективність роботи віддалених команд значною мірою залежить від якості координації, рівня комунікації, мотивації персоналу та використання сучасних цифрових інструментів управління.

Проведений аналіз сучасної практики дистанційного менеджменту дозволив встановити, що найбільш поширеними підходами до організації роботи віддалених команд є гнучкі методології управління, зокрема Agile, Scrum та Kanban. Доведено, що використання цифрових платформ управління проєктами, корпоративних засобів комунікації та систем моніторингу діяльності працівників створює необхідні умови для ефективної взаємодії учасників команди та контролю виконання робочих процесів.

У ході дослідження також було визначено основні проблеми сучасного дистанційного менеджменту. Серед них особливе значення мають фрагментованість цифрового середовища, інформаційне перевантаження менеджерів, складність комплексного аналізу даних та обмежені можливості прогнозування ризиків. Встановлено, що традиційні підходи до управління

поступово втрачають ефективність в умовах зростання обсягів інформації та ускладнення цифрових робочих процесів.

Відповідно до поставленої мети дослідження було обґрунтовано напрями удосконалення системи управління віддаленими командами шляхом використання технологій штучного інтелекту та автоматизації. Визначено, що інтелектуальна аналітика дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити моніторинг робочих процесів, своєчасно виявляти потенційні ризики та забезпечувати підтримку прийняття управлінських рішень.

Практичним результатом роботи стало розроблення авторської концепції AI-підтримуваної платформи управління віддаленими командами. Запропонована система передбачає інтеграцію цифрових платформ у межах єдиного інформаційного середовища, централізацію управлінської аналітики, використання прогностичних механізмів та автоматизоване формування рекомендацій для менеджерів. На відміну від традиційних моделей управління, запропонована концепція забезпечує комплексний аналіз діяльності команди та створює умови для переходу до більш адаптивного й прогнозованого менеджменту.

Оцінка очікуваних результатів упровадження запропонованої системи показала її потенціал щодо підвищення ефективності координації діяльності команд, оптимізації управлінських процесів, покращення прозорості ключових показників результативності та зниження навантаження на менеджерів. Використання централізованої аналітики та автоматизованого моніторингу сприяє підвищенню оперативності управління та якості прийнятих рішень.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Отримані результати підтверджують, що використання AI-підтримуваних систем управління є перспективним напрямом удосконалення дистанційного менеджменту та може сприяти підвищенню ефективності діяльності віддалених команд в умовах цифрової економіки та глобалізації ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2020. 824 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Воронкова В. Г. Менеджмент у цифровій економіці : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 312 с.
4. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки // Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 217-224.
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Дяків О. П. Управління персоналом в умовах цифровізації економіки // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. № 26. С. 55-61.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020.
9. Лібанова Е. М. Соціально-трудова сфера України: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2017. 44 с.
10. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
11. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
12. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації // Наукові перспективи. 2024. № 5(47). С. 973-982. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.

13. Федерація роботодавців України. Офіційний сайт. URL: <https://fru.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
14. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
15. Agile Alliance. Agile 101. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/> (дата звернення: 27.05.2026).
16. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023.
17. Asana. Anatomy of Work Global Index 2023. URL: <https://asana.com/resources/anatomy-of-work> (дата звернення: 28.05.2026).
18. Atlassian. Distributed Work Report. URL: <https://www.atlassian.com/blog/distributed-work/distributed-work-report> (дата звернення: 29.05.2026).
19. Atlassian. What is Kanban? URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban> (дата звернення: 30.05.2026).
20. Atlassian. What is Scrum? URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum> (дата звернення: 31.05.2026).
21. Autor D. The Labor Market Impacts of Technological Change // American Economic Review. 2015. Vol. 105, No. 5. P. 1-10.
22. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014.
23. Buffer. State of Remote Work 2024. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 27.05.2026).
24. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010.
25. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2021.

26. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108-116.
27. Davenport T. H., Kirby J. Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York : Harper Business, 2016.
28. Deloitte Insights. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/global-human-capital-trends.html> (дата звернення: 28.05.2026).
29. Deloitte. Tech Trends 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/tech-trends-2024.html> (дата звернення: 29.05.2026).
30. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020.
31. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2008.
32. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 30.05.2026).
33. Gallup. Global Indicator: Hybrid Work. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> (дата звернення: 29.05.2026).
34. Gartner. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-16-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (дата звернення: 30.05.2026).
35. Gartner. Gartner Identifies the Top Five Strategic Technology Trends in Software Engineering for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-16-gartner-identifies-the-top-five-strategic-technology-trends-in-software-engineering-for-2024> (дата звернення: 30.05.2026).

36. GitLab Handbook. All-Remote Guide. URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/> (дата звернення: 30.05.2026).

37. GitLab Handbook. Asynchronous Communication. URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/asynchronous/> (дата звернення: 29.05.2026).

38. GitLab Handbook. Non-linear Workday. URL: <https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/non-linear-workday/> (дата звернення: 29.05.2026).

39. GitLab. Remote Work Report 2024. URL: <https://about.gitlab.com/remote-work-report/> (дата звернення: 30.05.2026).

40. GitLab. Agile for Remote Teams. URL: <https://about.gitlab.com/topics/agile-delivery/remote-agile/> (дата звернення: 30.05.2026).

41. Choudhury P. Our Work-from-Anywhere Future // Harvard Business Review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future> (дата звернення: 28.05.2026).

42. IBM. Cost of a Data Breach Report 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/whats-new-2024-cost-of-a-data-breach-report> (дата звернення: 30.05.2026).

43. Jira Software Documentation. URL: <https://support.atlassian.com/jira-software-cloud/> (дата звернення: 31.05.2026).

44. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022.

45. LinkedIn. Workforce Report 2024. URL: <https://economicgraph.linkedin.com/resources/linkedin-workforce-report-july-2024> (дата звернення: 28.05.2026).

46. McKinsey & Company. The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. URL:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 30.05.2026).

47. McKinsey Global Institute. Generative AI and the Future of Work in America. New York : McKinsey Global Institute, 2023.

48. Microsoft Teams Documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoftteams/teams-overview> (дата звернення: 31.05.2026).

49. Microsoft. Work Trend Index Annual Report 2024. URL: <https://www.microsoft.com/worklab/work-trend-index> (дата звернення: 30.05.2026).

50. Monday.com. Work Management Platform Documentation. URL: <https://support.monday.com> (дата звернення: 31.05.2026).

51. OECD. OECD Employment Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html (дата звернення: 28.05.2026).

52. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021.

53. PwC. Hopes and Fears Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата звернення: 27.05.2026).

54. Robbins S. P., Coulter M. Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2022.

55. SAP. SAP SuccessFactors Overview. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 29.05.2026).

56. Slack Future Forum. Future Forum Pulse Report 2024. URL: <https://futureforum.com/research> (дата звернення: 30.05.2026).

57. Statista. Artificial Intelligence (AI) Worldwide - Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/> (дата звернення: 29.05.2026).

58. Statista. Share of Employees Working Remotely Worldwide from 2019 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1122987/share-of-employed-people-working-from-home-worldwide/> (дата звернення: 29.05.2026).

59. Trello Guide. Trello Productivity Guide. URL: <https://trello.com/guide> (дата звернення: 30.05.2026).

60. United Nations. World Social Report 2024: Social Development in Times of Converging Crises: A Call for Global Action. New York : United Nations, 2024. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-social-report-2024-0> (дата звернення: 28.05.2026).

61. Workday. 25 Ways AI Will Change the Future of Work. URL: <https://www.workday.com/en-us/perspectives/ai/25-ways-ai-will-change-the-future-of-work.html> (дата звернення: 31.05.2026).

62. World Bank. World Development Report 2024: Digital Transformation and Development. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024> (дата звернення: 28.05.2026).

63. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 30.05.2026).

64. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025> (дата звернення: 30.05.2026).

65. Zoom Workplace Documentation. URL: <https://support.zoom.com> (дата звернення: 31.05.2026).