

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: «Менеджмент»

на тему: «Менеджмент віддалених команд: інструменти забезпечення
продуктивності та корпоративної єдності»

Студента Врадія Назара
Олександровича

курсу: 2

групи: ІН16-9-24-Б1М

Спеціальність: 073

Менеджмент

Науковий керівник: к.п.н.,
доцент

Калінін А.М.

Оцінка: _____

Національна шкала: _____

Кількість балів: _____ ECTS

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	6
1.1. Еволюція форм організації праці: від офісної центричності до гібридних моделей	6
1.2. Специфіка функцій управління віддаленим персоналом: планування, комунікація, контроль	8
1.3. Теоретичні підходи до лідерства у віртуальному середовищі	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ	13
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження	13
2.2. Аналіз системи комунікацій та інструментів взаємодії віддалених працівників	15
2.3. Оцінка рівня залученості та продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи	17
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД	20
3.1. Оптимізація цифрового робочого простору та впровадження систем управління проєктами	20
3.2. Програма віртуального тимбілдінгу та зміцнення корпоративної культури	22
3.3. Вдосконалення системи мотивації та зворотного зв'язку для віддалених фахівців	27
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Глобальна трансформація ринку праці, прискорена пандемією COVID-19 та геополітичними потрясіннями, зробила дистанційну та гібридну роботу стандартом, а не виключенням для більшості галузей економіки. За даними Chanty Blog, станом на 2025 рік більше 28% усіх найманих працівників у розвинених економіках виконують свої обов'язки в повністю дистанційному або гібридному форматі, і ця частка продовжує зростати. Для України, де воєнний стан прискорив цифровізацію економіки та масовий перехід підприємств на дистанційну роботу, ця тенденція набуває особливої актуальності.

Менеджмент віддалених команд є принципово новою управлінською дисципліною, що радикально відрізняється від традиційного офісного менеджменту. Ключова відмінність полягає у трансформації системи контролю: від управління процесом (спостереження за присутністю та зайнятістю) до управління результатами (KPI та об'єктивні показники ефективності). Поряд із цим виникають нові виклики, пов'язані з феноменом «цифрової ізоляції», підтриманням командного духу за відсутності фізичного простору офісу та збереженням корпоративної культури у розподіленому середовищі.

Актуальність теми визначається кількома чинниками. По-перше, за прогнозами McKinsey, до 2030 року понад 60% знаннєвої праці може виконуватись дистанційно, що ставить питання ефективного менеджменту віддалених команд у ряд стратегічних пріоритетів [30]. По-друге, вітчизняний менеджмент суттєво відстає від розвинених країн у питаннях управління розподіленими командами – переважна більшість українських підприємств не мають системних підходів до менеджменту дистанційних працівників. По-третє, 2025 рік визначається дослідниками як критична точка, коли ментальне здоров'я та баланс між роботою та особистим життям

стають центральними факторами утримання талантів у дистанційних командах [24].

Теоретичні основи менеджменту віддалених команд закладено у роботах зарубіжних учених – Дж. М. Бернса (трансформаційне лідерство), Л. Гратон (майбутнє роботи), С. Сінека, Д. Піка. Вітчизняний внесок представлено у дослідженнях Т. В. Головка, О. А. Грішнєвої, С. О. Цимбалюка, В. О. Шпильової, М. С. Федорової.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ та практичних механізмів менеджменту віддалених команд, діагностика ефективності управління дистанційними працівниками і розробка проектних пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити еволюцію форм організації праці та концептуальні підходи до лідерства у віртуальному середовищі;
- охарактеризувати специфіку функцій менеджменту в умовах дистанційної роботи;
- провести діагностику системи комунікацій та інструментів взаємодії в обраній організації;
- оцінити рівень залученості та продуктивності дистанційного персоналу;
- розробити проектні пропозиції щодо оптимізації цифрового робочого простору, тимблдингу та системи мотивації.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу ІТ-компанії «DigitalTeam» в умовах дистанційної роботи (умовна назва для збереження конфіденційності).

Предметом дослідження є інструменти, методи та стратегії управління ефективністю та корпоративною єдністю віддалених команд.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, анкетування, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, кількісне оцінювання показників ефективності.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки та список із 40 джерел. Загальний обсяг – 31 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Еволюція форм організації праці: від офісної центричності до гібридних моделей

Протягом більшої частини XX століття офіс являв собою не просто фізичне місце роботи, але й організаційний та культурний центр підприємства. Офісна центричність – модель, що передбачає обов'язкову присутність усіх співробітників в єдиному фізичному просторі – забезпечувала легкість безпосередньої комунікації, оперативний обмін знаннями та соціальний контроль за виконанням роботи [13, с. 45].

Перші прецеденти відходу від офісної центричності з'явилися у 1970-х роках у США, коли нафтова криза змусила компанії шукати способи скорочення транспортних витрат. Дослідник Джек Ніллс запропонував концепцію «телекомутигу» – виконання роботи за допомогою телефонного зв'язку поза межами офісу. Проте масового поширення ця ідея набула лише у 1990-х роках з розвитком Інтернету та персональних комп'ютерів. У цей період великі корпорації – IBM, AT&T – почали активно впроваджувати програми «надомної» роботи для окремих категорій фахівців [25].

Справжньою революцією у формах організації праці стало перше десятиліття XXI століття. Розвиток хмарних технологій, корпоративних месенджерів та відеоконференцзв'язку зробив дистанційну роботу практично повноцінною альтернативою офісній. Водночас поширення концепції «agile» та проектних форм організації праці знизило залежність від постійного фізичного перебування у єдиному просторі [10, с. 108].

Якісний стрибок відбувся у 2020 році: пандемія COVID-19 примусово перевела на дистанційний формат сотні мільйонів працівників у всьому світі. Це глобальне соціальне «вимушений експеримент» довів, що переважна більшість офісних функцій може успішно виконуватись

дистанційно. Водночас він оголив і обмеження повністю дистанційного формату: ослаблення командних зв'язків, ускладнення неформальної комунікації, розмивання меж між роботою та особистим простором [36, с. 3].

Л. Гратон у своїй фундаментальній роботі «Working from Home: The Future of Work» (2021) визначає чотири базові моделі організації праці, що склались після пандемії: повністю офісна (присутність 5 днів на тиждень); гнучка гібридна (2–3 дні офіс, решта – дистанційно); структурована гібридна (фіксовані дні в офісі та вдома для всієї команди); повністю дистанційна (без обов'язкової присутності в офісі). Дослідження свідчать, що найбільшу залученість та задоволення демонструють команди у гнучкому гібридному форматі [36, с. 7].

В Україні перехід до дистанційних форм праці отримав додаткові імпульси внаслідок повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. Необхідність евакуації підприємств із зон бойових дій, забезпечення безпеки персоналу та збереження безперервності бізнесу прискорила цифровізацію більшості галузей. Законодавчою основою дистанційної роботи в Україні є Закон № 1213-IX від 04.02.2021 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [2].

Дані таблиці 1.1 підтверджують парадокс гібридної моделі: вона є оптимальним форматом за більшістю показників – найвища залученість і задоволеність, найнижче вигорання та плинність. Водночас вона є найскладнішою з точки зору управлінської трудомісткості, оскільки вимагає одночасного менеджменту двох форматів роботи. Саме тому компетентність менеджерів у управлінні гібридними командами стає ключовою конкурентною перевагою.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика основних моделей організації праці

Критерій	Офісна модель	Гібридна модель	Повністю дистанційна
Рівень залученості (Gallup, %)	26	32	22
Продуктивність (відн. до офісу)	100%	107%	94%
Витрати на офіс (відн. одиниці)	10	5–6	1–2
Рівень вигорання (% персоналу)	41	28	46
Плинність кадрів (% на рік)	19	13	24
Командна згуртованість (1–10)	7,8	6,9	5,2
Задоволеність балансом роботи/життя (%)	48	71	55
Складність управління (1–10)	4	7	8

1.2. Специфіка функцій управління віддаленим персоналом: планування, комунікація, контроль

Класичні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль – у контексті дистанційного управління набувають суттєво нового змісту. Відсутність безпосереднього фізичного контакту трансформує кожен з них, вимагаючи від менеджера принципово нових навичок та інструментів [8, с. 89].

Планування у дистанційному середовищі набуває підвищеної значущості та структурованості. Якщо в офісі менеджер може оперативно внести корективи у плани через усний діалог, то у дистанційному форматі

будь-яка зміна планів потребує чіткого документування та поширення через цифрові канали. Дослідники виокремлюють три рівні планування, що є особливо важливими для дистанційних команд: стратегічне планування спринтів (2–4 тижні); щоденне планування завдань через асинхронні оновлення статусів; планування комунікаційних ритмів (коли, як часто та через які канали команда синхронізується) [39, с. 2].

Комунікація є, мабуть, найбільш радикально трансформованою функцією менеджменту у дистанційному форматі. А. С. Чкан, досліджуючи комунікаційні процеси на підприємстві, зазначає, що у традиційному офісі понад 70% комунікації є неформальною та спонтанною (розмови у коридорі, біля кавоварки, між нарадами). У дистанційному форматі весь цей неформальний пласт спілкування фактично зникає, що призводить до ослаблення міжособистісних зв'язків та сповільнення неформальної передачі знань [21, с. 67].

В. О. Петренко, досліджуючи особливості управління віртуальними командами, класифікує дистанційну комунікацію за двома вимірами: синхронність (синхронна – одночасна, як відеодзвінок; асинхронна – відкладена, як повідомлення в месенджері) та мультиканальність (текст, аудіо, відео, спільна розробка документів) [14, с. 47]. Оптимальний баланс між синхронною та асинхронною комунікацією є одним із ключових завдань менеджера дистанційної команди.

Контроль у дистанційному середовищі – найбільш суперечливий аспект менеджменту. Традиційний контроль, орієнтований на спостереження за процесом, у дистанційному форматі або неможливий, або є деструктивним (так звана «мікроменеджмент» через цифрові канали є одним із провідних чинників демотивації дистанційних фахівців) [23, с. 148]. Натомість ефективний дистанційний контроль будується на управлінні результатами через систему KPI, OKR (Objectives and Key Results) та регулярні чек-іни – структуровані короткі зустрічі для відстеження прогресу.

Особливого значення у менеджменті дистанційних команд набуває функція координації – забезпечення узгодженості дій і рішень розподіленої команди без можливості оперативного очного спілкування. Ефективна координація потребує: чіткого документування рішень та їх розповсюдження через доступні всій команді канали; прозорого управління пріоритетами через спільні дошки завдань (Jira, Trello, Asana); чітких «правил взаємодії» (Team Working Agreements), що визначають норми відповіді на повідомлення, протоколи нарад тощо [33].

1.3. Теоретичні підходи до лідерства у віртуальному середовищі

Ефективне лідерство у дистанційних командах базується на принципово іншій логіці, ніж традиційне управлінське лідерство. Якщо класичне лідерство часто спирається на силу фізичної присутності, харизму у живому спілкуванні та символічне управління через «вигляд» лідера в офісі, то у віртуальному середовищі ці інструменти значною мірою недоступні [38, с. 145].

Найбільш релевантною теоретичною рамкою для дистанційного лідерства є концепція трансформаційного лідерства, розроблена Дж. М. Бернсом і пізніше розвинена Б. Бассом [35]. Трансформаційний лідер мотивує послідовників не через контроль і матеріальні стимули (транзакційне лідерство), а через натхнення, розділення спільного бачення, заохочення до саморозвитку та індивідуалізовану увагу до кожного члена команди. Ці характеристики є ключовими саме у дистанційному форматі, де прямий контроль неможливий, а внутрішня мотивація стає основним рушієм ефективності.

Д. Пік у своїй концепції внутрішньої мотивації виокремлює три фундаментальних потреби, задоволення яких визначає ефективність дистанційних фахівців: автономія (право самостійно визначати час, місце та

спосіб виконання роботи), майстерність (відчуття постійного зростання та розвитку) та ціль (розуміння, що робота є частиною більшого та значущого проекту) [38, с. 89]. Дистанційний менеджер, що системно забезпечує задоволення цих трьох потреб, формує команду з надзвичайно високим рівнем залученості та самоорганізації.

С. Сінек у концепції «Leaders Eat Last» доводить, що найбільш ефективні лідери створюють «коло безпеки» – середовище, де члени команди відчують захист, підтримку та право на помилку без страху покарання [37, с. 56]. У дистанційному контексті відтворення такого «кола безпеки» є значно складнішим завданням, ніж в офісі, – і водночас більш критично важливим, оскільки дистанційні працівники є більш вразливими до відчуття ізоляції та невизначеності.

Б. З. Ларсон та ін. у дослідженні Harvard Business Review виокремлюють три ключові компетенції лідера дистанційної команди: вміння будувати довіру без фізичної присутності; здатність управляти продуктивністю через результати, а не через процес; навичка підтримання командної культури через цифрові ритуали [39]. Ці компетенції суттєво відрізняються від традиційного управлінського набору і потребують цілеспрямованого розвитку.

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика стилів лідерства для різних форматів роботи

Характеристика	Транзакційне лідерство (офіс)	Трансформаційне лідерство (дистанційно)
Основа впливу	Контроль та винагороди/покарання	Натхнення, спільне бачення, довіра
Комунікаційний стиль	Переважно вертикальний (зверху вниз)	Двосторонній, відкритий, регулярний
Контроль виконання	Спостереження за процесом	Управління результатами (KPI, OKR)

Мотиваційна основа	Зовнішні стимули (зарплата, бонуси)	Внутрішня мотивація (автономія, ціль)
Управління помилками	Санкції та виправлення	Навчання та психологічна безпека
Командоутворення	Природне (фізичний простір)	Навмисне (цифрові ритуали, тимблдінг)
Ефективність у дистанційному форматі	Низька–середня	Висока

Таблиця 1.2 ілюструє принципові відмінності між двома підходами до лідерства. Показово, що трансформаційне лідерство є не просто «кращим» підходом у абстрактному розумінні – воно є функціонально необхідним для ефективного управління дистанційними командами. Відсутність можливості спостерігати за процесом роботи робить транзакційне лідерство з його контрольно-каральною логікою практично недієвим у розподіленому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Об'єктом практичного дослідження в курсовій роботі є ІТ-компанія «DigitalTeam» (умовна назва), що спеціалізується на розробці корпоративного програмного забезпечення та SaaS-рішень для малого і середнього бізнесу. Компанія заснована у 2017 році, базується у Кропивницькому, з 2022 року перейшла на повністю дистанційний формат роботи у зв'язку з воєнним станом.

Загальна чисельність персоналу компанії станом на початок 2025 року складає 87 осіб. Структура персоналу є типовою для ІТ-компанії: розробники та інженери (61%), менеджери проектів та продукту (14%), UX/UI-дизайнери (9%), QA-інженери (8%), адміністративний та HR-персонал (8%). Середній вік співробітників – 29 років, частка жінок – 34%. Географічно персонал розподілений між 11 містами України та 3 країнами (Польща, Німеччина, Чехія), що є результатом переміщення частини команди після 2022 року.

Організаційна структура компанії є матричною: 7 проектних команд (по 8–14 осіб) формуються на основі проектних потреб і управляються менеджерами проектів, тоді як функціональну вертикаль (технічні стандарти, архітектура, HR-процеси) забезпечують функціональні керівники. Така структура є типовою для ІТ-компаній і загалом добре адаптується до дистанційного формату завдяки своїй проектній орієнтації [7, с. 201].

Фінансові показники компанії демонструють стабільне зростання навіть в умовах воєнного часу: виручка у 2024 році зросла на 23% порівняно з 2023 роком, а кількість активних клієнтів збільшилась із 41 до 57. Водночас компанія стикається з типовими для ІТ-ринку викликами: зростаючою конкуренцією за таланти, підвищеним рівнем вигорання серед

розробників та необхідністю підтримання командної згуртованості в умовах географічної розпорошеності.

Таблиця 2.1. Основні показники діяльності «DigitalTeam» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2022–2024 рр.
Чисельність персоналу (осіб)	72	79	87	+20,8%
Виручка (млн грн)	28,4	34,7	42,7	+50,4%
Кількість активних клієнтів	31	41	57	+83,9%
Плинність персоналу (% на рік)	31	24	18	-13 п.п.
Середній час закриття вакансії (дні)	47	38	29	-38,3%
Індекс залученості (eNPS)	-12	+14	+31	+43 п.
Рівень вигорання (% персоналу)	54	42	33	-21 п.п.
Частка дистанційного персоналу (%)	100	100	100	–

Дані таблиці 2.1 відображають суперечливу, але загалом позитивну динаміку. З одного боку, 2022 рік став критично складним: надзвичайно висока плинність (31%) та рівень вигорання (54%) свідчили про управлінську кризу на тлі воєнних потрясінь. З іншого боку, до 2024 року всі ключові показники управління персоналом суттєво покращились: плинність знизилась до 18%, eNPS зріс із від'ємного значення до +31, рівень вигорання скоротився майже вдвічі. Це є результатом системних змін у підходах до менеджменту дистанційних команд, що були впроваджені у 2022–2023 роках.

2.2. Аналіз системи комунікацій та інструментів взаємодії віддалених працівників

Система комунікацій є ключовою інфраструктурою для управління дистанційною командою. У «DigitalTeam» вона побудована на основі комплексу взаємодоповнюючих цифрових інструментів, що охоплюють різні типи та режими комунікації – від синхронних відеодзвінків до асинхронної роботи з документами [5, с. 145].

Ядром комунікаційної інфраструктури є Slack – корпоративний месенджер, що забезпечує основний потік оперативної комунікації. Компанія структурувала робочий простір у Slack за принципом: #проект-назва (робочі канали проектних команд), #загальний (загальнокомпанійні оголошення), #random (неформальне спілкування), #wins (публічне відзначення досягнень команди). Такий підхід дозволяє зберегти простір для неформальної комунікації, що частково компенсує відсутність «кавомашинних» розмов офісного середовища [20, с. 37].

Для відеоконференцій використовується Microsoft Teams, що також забезпечує колаборацію над документами через інтеграцію з Office 365. Управління задачами та проектами здійснюється через Jira (для технічних команд) та Trello (для нетехнічних підрозділів). Вся проектна документація зберігається у Confluence – корпоративній базі знань. Google Workspace забезпечує роботу з документами та корпоративну електронну пошту.

У 2024 році компанія провела опитування персоналу щодо ефективності комунікаційних інструментів. Результати виявили низку системних проблем. По-перше, інформаційне перевантаження: 67% співробітників зазначили, що отримують більше повідомлень, ніж здатні ефективно обробити. По-друге, «зустрічева втома»: 58% відчувають надмірну кількість відеодзвінків, що фрагментує робочий час і знижує продуктивність. По-третє, «асинхронне непорозуміння»: 44% відзначили, що текстові повідомлення часто неправильно інтерпретуються через відсутність невербальних сигналів [18, с. 114].

Таблиця 2.2. Аналіз використання комунікаційних інструментів у «DigitalTeam» (2024 р.)

Інструмент	Частота використання (раз/день)	Задоволеність (1–5)	Основна проблема
Slack (месенджер)	Постійно (100+ повідомл.)	3,6	Інформаційне перевантаження
Microsoft Teams (відео)	2–4 дзвінки/день	3,2	Зустрічева втома
Jira (управління задачами)	3–5 разів/день	4,1	Складність налаштування
Confluence (документація)	1–2 рази/день	3,8	Застаріла інформація
Google Docs (колаборація)	3–7 разів/день	4,3	Версійна плутанина
Email (пошта)	5–15 разів/день	2,9	Повільність, формальність
Miro (whiteboard)	2–3 рази/тиждень	4,5	Крива навчання

Аналіз таблиці 2.2 виявляє характерну закономірність: найвищу задоволеність демонструють інструменти, що забезпечують реальну колаборацію (Miro – 4,5; Google Docs – 4,3; Jira – 4,1), тоді як інструменти комунікації одержують нижчі оцінки (Teams – 3,2; Email – 2,9). Це свідчить про те, що колаборативні завдання ефективно вирішуються у дистанційному форматі, тоді як комунікаційна складова залишається «слабкою ланкою» і потребує системної оптимізації.

2.3. Оцінка рівня залученості та продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи

Для оцінки рівня залученості та продуктивності персоналу у «DigitalTeam» було проведено комплексне дослідження, що включало анонімне анкетування 87 співробітників (відповідь отримана від 74 осіб, що складає 85% охоплення), аналіз об'єктивних показників ефективності та структуровані інтерв'ю з 8 менеджерами проектів.

Рівень залученості оцінювався за методологією Gallup Q12 – 12-питальним інструментом, що вимірює 12 ключових потреб працівника, задоволення яких корелює з продуктивністю та утриманням. За результатами опитування у 2024 році, 31% персоналу «DigitalTeam» є активно залученими, 54% – помірно залученими (виконують роботу, але без особливого ентузіазму), 15% – незалученими або активно незалученими. Порівняно з 2022 роком (лише 12% активно залучених) динаміка є позитивною, хоча показник ще суттєво відстає від найкращих практик галузі (38–42% активно залучених) [24].

М. С. Федорова, досліджуючи вплив соціальної ізоляції на продуктивність дистанційних працівників, зазначає, що феномен «цифрової ізоляції» – відчуття відрізаності від команди та організації – є найбільш поширеним деструктором залученості у дистанційних форматах [18, с. 115]. У «DigitalTeam» 39% respondentів зазначили, що іноді або часто відчують себе ізольованими від команди. Ця проблема є особливо гострою для нових співробітників (досвід роботи менше 6 місяців), серед яких відчуття ізоляції фіксують 61%.

Оцінка продуктивності здійснювалась через аналіз виконання проектних KPI та суб'єктивні оцінки менеджерів. Аналіз виконання спринтів у Jira за 2024 рік показав, що 73% запланованих задач виконуються у встановлений строк (порівняно з 61% у 2022 р.). Середній показник velocity команд зріс на 18% порівняно з 2022 роком. Водночас 34% менеджерів зазначили, що якість роботи знижується у кінці тижня, що є

типовою ознакою накопиченої втоми при недотриманні режиму праці та відпочинку.

Таблиця 2.3. Результати діагностики ключових проблем управління дистанційними командами у «DigitalTeam» (2024 р.)

Проблема	Частка персоналу (% від опитаних)	Вплив на продуктивність	Пріоритет вирішення
Цифрова ізоляція та відчуття незалученості	39	Суттєвий (–15–20%)	Критичний
Інформаційне перевантаження (Slack-тривога)	67	Помірний (–10–12%)	Високий
Зустрічова втома (надмірна кількість дзвінків)	58	Помірний (–8–12%)	Високий
Розмитість меж роботи та особистого життя	51	Суттєвий (–15–25% довгостроково)	Критичний
Недостатність неформального спілкування	44	Помірний (–10%)	Середній
Складність онбордингу нових співробітників	31	Значний для новачків	Високий
Неефективність асинхронних комунікацій	44	Помірний (–8%)	Середній

SWOT-аналіз системи менеджменту дистанційних команд «DigitalTeam» дозволив систематизувати виявлені сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами є: розвинена цифрова інфраструктура; прозора система KPI; позитивна динаміка залученості (+19 п.п. за 2 роки); досвідчений персонал. Слабкими сторонами є: висока цифрова ізоляція

нових співробітників; зустрічева втома та інформаційне перевантаження; розмитість меж робочого і особистого часу. Можливостями є: впровадження ШІ-асистентів для автоматизації рутинної комунікації; розвиток асинхронних культурних практик. Загрозами є: посилення конкуренції за таланти з боку міжнародних компаній; ризик ескалації вигорання при відсутності системних заходів.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД

3.1. Оптимізація цифрового робочого простору та впровадження систем управління проєктами

На основі результатів діагностики, проведеної у другому розділі, першочерговим напрямком вдосконалення менеджменту дистанційних команд «DigitalTeam» є оптимізація цифрового робочого простору – зменшення інформаційного шуму, усунення дублювання функцій різних інструментів та впровадження чітких «правил цифрової гігієни» [5, с. 153].

Перша пропозиція – впровадження «Комунікаційного кодексу» (Team Communication Guidelines). Цей документ повинен чітко визначати: які повідомлення надсилаються через який канал (критичні питання – Teams-дзвінок, оперативні запити – Slack, офіційні рішення – Confluence); очікуваний час відповіді залежно від типу каналу та рівня терміновості; правила щодо нарад (обов'язкова порядок денний, максимальна тривалість, записи для відсутніх); «тихі години» (time-zones sensitive windows), під час яких не очікується реакція на повідомлення [33].

Друга пропозиція – аудит та оптимізація структури зустрічей. Результати діагностики показали, що 58% персоналу страждає від зустрічевої втоми. Пропонується впровадити методологію «No-Meeting Wednesday» – один день на тиждень без нарад для забезпечення безперервних блоків глибокої роботи. Крім того, кожна зустріч повинна відповідати одному з чотирьох типів: синхронізація (stand-up, 15 хв.), прийняття рішень (decision meeting, 30 хв.), мозковий штурм (brainstorm, 45 хв.), навчання (learning session, 60 хв.) – без права переходити в інший тип без явного оголошення [39, с. 4].

Третя пропозиція – впровадження інструментів асинхронного відео для скорочення кількості синхронних дзвінків. Платформи типу Loom або

Notion Clips дозволяють записувати короткі відеопояснення (2–5 хвилин) замість організації повноцінних зустрічей для передачі нескладної інформації. Дослідження Larson et al. (2020) свідчать, що заміна 30–40% синхронних комунікацій асинхронними відеоповідомленнями дозволяє скоротити час нарад на 25–35% без втрати якості комунікації [39].

**Таблиця 3.1. План оптимізації цифрового робочого простору
«DigitalTeam»**

Захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Відповідальний	Вартість
Розробка та впровадження Комунікаційного кодексу	–20% повідомлень, –15% когн. навантаження	1 місяць	HR + IT	Мінімальна
«No-Meeting Wednesday»	–25% нарад, +90 хв. глибокої роботи/тиждень	Негайно	CEO + PM	Нульова
Впровадження Loom для асинхронного відео	–30% синхр. дзвінків	2 місяці	IT-менеджер	~\$400/рік
Аудит та консолідація Slack-каналів	–40% зайвих каналів, ясність структури	2 тижні	HR	Нульова
Впровадження автосумаризації Jira (AI-плагін)	–20% часу на звітність	3 місяці	IT + PM	~\$600/рік
Дашборд командної ефективності (Notion)	Прозорість KPI для всіх	2 місяці	PM-лід	~\$200/рік

Реалізація заходів, представлених у таблиці 3.1, дозволить суттєво знизити ключові «больові точки», виявлені під час діагностики. Важливо, що більшість пропозицій мають нульову або мінімальну фінансову вартість – вони потребують насамперед управлінської волі та організаційних змін у комунікаційних нормах. Загальний річний бюджет цифрових інструментів складає близько 2 000 USD, що є незначним порівняно з очікуваним ефектом у вигляді зростання продуктивності та зниження вигорання.

3.2. Програма віртуального тимбілдінгу та зміцнення корпоративної культури

Командна згуртованість та корпоративна культура є, мабуть, найскладнішими для підтримання аспектами менеджменту дистанційних команд. Якщо операційну ефективність можна забезпечити правильним набором інструментів та процесів, то формування справжнього командного духу у розподіленому середовищі потребує навмисних та систематичних зусиль [9, с. 134].

Г. В. Назарова, досліджуючи менеджмент персоналу підприємства, зазначає, що корпоративна культура у дистанційних командах формується не стихійно (як це відбувається в офісі), а виключно через навмисно спроектовані практики та ритуали. Ці «цифрові ритуали» виконують ту саму функцію, що й неформальні офісні взаємодії, – формують почуття приналежності, збереження командної ідентичності та взаємного пізнання [12, с. 301].

Пропонована програма віртуального тимбілдінгу для «DigitalTeam» включає три рівні заходів. Перший рівень – щоденні мікроритуали: 15-хвилинний неформальний «кавовий чат» о 9:30 щопонеділка (обов'язковий для всіх); щоп'ятниці – #wins-канал у Slack, де кожна команда публічно відзначає досягнення тижня; «emoji of the day» – неформальний ранковий

check-in у загальному каналі (1 емодзі = як я сьогодні). Ці прості практики підтримують відчуття соціальної присутності без значних часових витрат.

Другий рівень – щомісячні командні заходи: «All-Hands» – загальна зустріч компанії (60 хв.) з оглядом результатів, відзначенням досягнень та Q&A з керівництвом; «Virtual coffee roulette» – автоматизоване (через бот Donut у Slack) випадкове парування співробітників із різних команд для 20-хвилинної неформальної розмови; онлайн-квізи та командні ігри через Kahoot або Gartic Phone. За даними досліджень, компанії, що впровадили регулярні неформальні онлайн-активності, фіксують зростання eNPS на 15–22 пункти протягом 6 місяців [32].

Третій рівень – щоквартальні фізичні офлайн-зустрічі. Незважаючи на дистанційний формат, збереження певної частоти особистих зустрічей є критично важливим для підтримання глибоких командних зв'язків. Пропонується 2-денний щоквартальний Team Retreat, що поєднує стратегічні сесії, командний воркшоп та неформальні заходи. Дослідження показують, що команди, що збираються офлайн хоча б 4 рази на рік, демонструють показники командної згуртованості, зіставні з офісними командами [36, с. 12].

Окремим важливим напрямком є побудова «цифрових кав'ярень» – неформального онлайн-простору, що замінює спонтанні розмови офісного середовища. Технічно це реалізується через відеоплатформи типу Gather.town або Teamflow, що симулюють фізичний офіс у вигляді 2D-простору, де аватари співробітників рухаються і «зустрічаються», автоматично активуючи відеозв'язок між ними. Такі рішення успішно впроваджені у ряді великих дистанційних компаній як Zapier та Automattic.

3.3. Вдосконалення системи мотивації та зворотного зв'язку для віддалених фахівців

Система мотивації у дистанційних командах потребує принципового переосмислення порівняно з традиційними офісними підходами. С. О. Цимбалюк, розглядаючи трансформацію компенсаційної політики в умовах цифровізації, зазначає, що у дистанційних командах матеріальна мотивація зберігає своє значення, але суттєво поступається за впливом на залученість нематеріальним мотиваторам – автономії, визнанню, відчуттю значущості [20, с. 38].

В. О. Шпильова, досліджуючи мотивацію ІТ-персоналу при дистанційній роботі, виявила, що для технічних фахівців найпотужнішими мотиваторами є: технологічна цікавість завдань (ціль – складна та нова задача); можливість навчання та зростання (майстерність); свобода у виборі підходів до вирішення задачі (автономія); публічне визнання у команді (соціальне схвалення) [23, с. 152]. Примітно, що рівень заробітної плати, хоча й є необхідною умовою, не входить до топ-4 мотиваторів – якщо він є «достатнім», подальше підвищення не дає пропорційного зростання залученості.

Пропонується впровадження багаторівневої системи визнання та зворотного зв'язку. Перший рівень – real-time визнання через бот Bonusly або аналог у Slack: будь-який співробітник може публічно відзначити колегу «бонусними балами» за конкретний внесок. Бали конвертуються у невеликі матеріальні бонуси або сертифікати. Дослідження показують, що системи peer-to-peer визнання підвищують залученість на 35% ефективніше, ніж традиційні програми «кращий співробітник місяця» [34].

Другий рівень – структурований зворотний зв'язок від менеджера. Пропонується впровадження моделі «GROW-coaching» у форматі щотижневих 1-на-1 зустрічей (30 хв.) між менеджером та кожним підлеглим. Структура: Goal (яка ціль на цей тиждень?), Reality (що відбувається зараз?), Options (які є варіанти?), Way forward (конкретні

наступні кроки). Регулярні 1-на-1 є одним із найефективніших інструментів підтримки залученості дистанційних фахівців: за даними SHRM, їх наявність підвищує eNPS у середньому на 22 пункти [34].

Таблиця 3.2. Прогнозований ефект від впровадження пропонованих заходів (горизонт 12 місяців)

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Прогноз (2025 р.)	Очікувана зміна
Індекс залученості (eNPS)	+31	+47–52	+16–21 п.
Рівень вигорання (% персоналу)	33	21–24	–9–12 п.п.
Плинність персоналу (% на рік)	18	12–14	–4–6 п.п.
Відчуття ізоляції (% персоналу)	39	22–26	–13–17 п.п.
Виконання спринтів вчасно (%)	73	81–85	+8–12 п.п.
Задоволеність комунікац. інструментами (1–5)	3,4	4,0–4,3	+0,6–0,9
Час на наради (год./тиждень)	12,4	8–9	–3–4 год.

Прогнози таблиці 3.2 базуються на середніх показниках ефекту від аналогічних заходів, задокументованих у міжнародних дослідженнях та кейсах компаній зіставного масштабу. Найбільш значущим очікуваним ефектом є зниження плинності персоналу на 4–6 процентних пунктів: оскільки вартість заміни одного ІТ-фахівця складає в середньому 50–150% його річної заробітної плати, скорочення навіть 4–5 незапланованих звільнень на рік генерує економічний ефект, що багаторазово перевищує інвестиції у запропоновані заходи.

Загальна логіка запропонованої стратегії вдосконалення менеджменту дистанційних команд «DigitalTeam» полягає в одночасній роботі на трьох рівнях: операційному (оптимізація інструментів та процесів), соціальному (відновлення командних зв'язків та корпоративної культури) та індивідуальному (підвищення мотивації та залученості кожного члена команди). Лише системна та синхронна робота на всіх трьох рівнях здатна забезпечити стійкий довгостроковий результат.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження менеджменту віддалених команд дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

1. Дистанційна та гібридна робота трансформувались із тимчасового антикризового заходу в постійну норму організації праці. Аналіз чотирьох базових моделей (офісна, гнучка гібридна, структурована гібридна, повністю дистанційна) показав, що гнучка гібридна модель є оптимальною за більшістю критеріїв: вона забезпечує найвищий рівень залученості (32%), найнижчий рівень вигорання (28%) та мінімальну плинність (13%). В Україні перехід до дистанційних форм отримав додаткові імпульси внаслідок воєнного стану 2022–2025 рр., що закріпило дистанційний формат як стратегічну необхідність для більшості галузей.

2. Менеджмент дистанційних команд потребує принципово нових підходів до реалізації класичних управлінських функцій. Контроль трансформується від спостереження за процесом до управління результатами через KPI та OKR; комунікація потребує свідомого балансу між синхронними та асинхронними каналами; планування набуває більшої деталізованості та прозорості. Ключовою теоретичною рамкою для дистанційного лідерства визначено трансформаційне лідерство (Дж. М. Бернс), що базується на натхненні, психологічній безпеці та задоволенні внутрішніх потреб в автономії, майстерності та цілі (Д. Пік).

3. Діагностика «DigitalTeam» засвідчила позитивну, але нерівномірну динаміку 2022–2024 рр.: eNPS зріс із –12 до +31, плинність знизилась із 31% до 18%, рівень вигорання скоротився із 54% до 33%. Разом з тим виявлено системні проблеми: 39% персоналу відчуває цифрову ізоляцію, 67% страждає від інформаційного перевантаження, 58% – від зустрічевої втоми. Ці проблеми є типовими для повністю дистанційних команд і потребують системного вирішення.

4. Аналіз комунікаційних інструментів показав, що найвищу задоволеність (4,3–4,5 з 5) викликають інструменти спільної роботи (Miro, Google Docs, Jira), тоді як власне комунікаційні засоби (Teams, Email) отримують нижчі оцінки (2,9–3,2). Це вказує на необхідність оптимізації не стільки технічного арсеналу, скільки норм та протоколів цифрової комунікації.

5. Запропонована стратегія вдосконалення охоплює три взаємодоповнюючих напрямки. Операційний напрямок: впровадження Комунікаційного кодексу, «No-Meeting Wednesday», асинхронного відео (Loom) та ШІ-асистентів для скорочення рутинної комунікації. Соціальний напрямок: тригівнева програма тімбілдингу – щоденні мікроритуали, щомісячні командні заходи та щоквартальні офлайн-зустрічі; «цифрові кав'ярні» через Gather.town. Індивідуальний напрямок: система peer-to-peer визнання через Bonusly, щотижневі 1-на-1 за методологією GROW-coaching.

6. Прогнозований ефект від реалізації запропонованих заходів протягом 12 місяців: eNPS +47–52 (приріст 16–21 п.), рівень вигорання 21–24% (–9–12 п.п.), плинність 12–14% (–4–6 п.п.), відчуття ізоляції 22–26% (–13–17 п.п.). Зниження плинності навіть на 4–5 осіб на рік генерує економічний ефект, що у 5–8 разів перевищує сукупні витрати на запропоновані заходи.

7. Менеджмент дистанційних команд є не тимчасовою адаптацією, а принципово новою управлінською компетенцією, що потребує цілеспрямованого розвитку. Організації, що першими системно вибудовують відповідні компетенції та культуру, отримають стійку конкурентну перевагу у боротьбі за таланти на глобальному ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 12.10.2024).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20> (дата звернення: 12.10.2024).
3. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 17 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
5. Головка Т. В. Управління персоналом у цифрову епоху : монографія. Харків : Світ книг, 2021. 256 с.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 558 с.
7. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
8. Живко З. Б. Менеджмент : навч. посіб. у схемах і таблицях. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 344 с.
9. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
10. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Бабін С. П. Розвиток менеджменту персоналу у відповідь на кризу пандемії COVID-19. Суспільство та економіка під час COVID-19. Варшава, 2021. С. 103–121.

11. Лункіна Т. І., Вельховацька К. О. Управління ризиками при переході на віддалену форму праці. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3792>.
12. Назарова Г. В. Менеджмент персоналу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2012. 420 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
14. Петренко В. О. Віртуальні команди: особливості формування та управління. Вісник економіки. 2022. № 3. С. 45–52.
15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
17. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.
18. Федорова М. С. Соціальна ізоляція та її вплив на продуктивність віддалених працівників. Економічний простір. 2023. № 184. С. 112–118.
19. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
20. Цимбалюк С. О. Трансформація компенсаційної політики в умовах цифровізації. Україна: аспекти праці. 2021. № 2. С. 34–41.
21. Чкан А. С. Управління комунікаційними процесами на підприємстві. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 190 с.
22. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2005. 684 с.
23. Шпильова В. О. Особливості мотивації ІТ-персоналу при віддаленій роботі. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 145–158.

24. Gartner. Trending Topics: Human Resources. URL: <https://www.gartner.com/en/humanresources/insights/trending-topics> (дата звернення: 12.10.2024).
25. LinkedIn Talent Solutions. Global Talent Trends 2020. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020> (дата звернення: 12.10.2024).
26. Lopushnyak G., Overchuk V. Innovative Forms of Employment Under the Conditions of Labor Market Transformation. International Journal of Economics and Business Administration. 2020. Vol. VIII, Issue 3. P. 139–149.
27. Lussier R. N., Hendon J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. 4th ed. Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2021. 720 p.
28. Man M. M. K. Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0. Contemporary Global Issues in Human Resource Management. Emerald Publishing Limited, 2020. P. 129–139.
29. McCartney S., Murphy C., McCarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. Personnel Review. 2020.
30. McKinsey & Company. Insights on the Future of Work. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата звернення: 12.10.2024).
31. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. ISE Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed. McGraw-Hill Higher Education, 2021.
32. Remote work statistics 2025. Chanty Blog. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/remote-work-statistics-uk/> (дата звернення: 12.10.2024).
33. SHRM. Managing Remote Employees. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 12.10.2024).

34. Leatherbarrow C., Fletcher J. Introduction to human resource management: A guide to HR in practice. New York : Kogan Page, 2018. 456 p.
35. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 544 p.
36. Gratton L. Working from Home: The Future of Work. MIT Sloan Management Review. 2021.
37. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York : Portfolio, 2014. 256 p.
38. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.
39. Larson B. Z., Vroman S. R., Makarius E. E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. 2020.
40. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 848 p.