

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-187>

УДК 005.3:331.1

ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ІТ-КОМАНД

CHALLENGES AND STRATEGIES FOR MANAGING THE PRODUCTIVITY OF IT TEAMS

Дуброва Наталя Петрівнакандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-3338>**Dubrova Natalia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

У статті досліджено виклики та стратегії управління продуктивністю розподілених ІТ-команд в умовах цифрової трансформації та поширення віддалених і гібридних форматів роботи. Обґрунтовано, що розподілені ІТ-команди функціонують в умовах географічної розосередженості, асинхронної взаємодії, культурної різноманітності та високої залежності від цифрових інструментів, що формує специфічні управлінські виклики у сферах координації, комунікації, контролю й підтримання командної згуртованості. Узагальнено наукові підходи до трактування продуктивності праці та визначено ключові чинники, що впливають на результативність командної діяльності в розподіленому середовищі. Доведено доцільність застосування гнучких і гібридних управлінських моделей, орієнтованих на адаптивність, довіру, психологічну безпеку та ефективне використання цифрових платформ. Запропоновані систематизацію стратегій управління продуктивністю розподілених ІТ-команд з урахуванням організаційних, технологічних і поведінкових чинників.

Ключові слова: віддалена робота, повна віддаленість, ІТ-команди, управління продуктивністю, асинхронна співпраця, стратегії управління.

The relevance of this research is determined by the rapid expansion of distributed work formats in the IT sector driven by digital transformation, globalization of the labor market, and increasing external instability. Distributed IT teams operate under conditions of geographical dispersion, asynchronous interaction, cultural diversity, and intensive reliance on digital communication technologies, which substantially complicates the management of productivity and coordination of joint activities. The purpose of the article is to substantiate and systematize effective strategies for managing the productivity of distributed IT teams in contemporary organizational environments. The research methodology is based on general scientific and applied methods, including analysis and synthesis, abstraction, comparison, theoretical generalization, systematization, and structural-logical analysis. These methods enabled the identification of key organizational and behavioral challenges inherent in distributed teamwork, the determination of productivity-related factors, and the classification of modern management approaches applicable to remote and hybrid teams. The results of the study demonstrate that productivity in distributed IT teams has a multidimensional nature and is shaped by the combined influence of organizational, technological, and human factors. The most significant among them are communication transparency, trust and psychological safety, workload management, adaptability of managerial practices, and effective use of digital collaboration tools. The findings confirm the dominance of flexible and hybrid management models that integrate Agile principles with standardized digital processes and human-centered leadership practices. The practical value of the article lies in the proposed systematization of productivity management strategies for distributed IT teams, which can be used by managers and project leaders to improve coordination, sustain stable performance, and reduce productivity risks in remote and hybrid work settings.

Keywords: remote work, fully remote work, IT teams, productivity management, asynchronous collaboration, management strategies.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки, глобалізація ринку праці та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовили суттєві зміни в організацій-

них формах діяльності ІТ-компаній. Командна робота дедалі частіше реалізується у форматі просторово розподілених колективів із переважно віртуальною та асинхронною вза-

ємодією, а пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні істотно прискорили ці процеси, закріпивши віддалені й гібридні формати роботи як стали організаційну практику та актуалізувавши потребу в переосмисленні підходів до управління командною діяльністю.

За таких умов ускладнюється забезпечення стабільного рівня продуктивності розподілених ІТ-команд. Географічна розосередженість учасників, різниця часових поясів, культурна неоднорідність, обмежені можливості безпосередньої взаємодії та зростання ролі цифрових інструментів формують нові управлінські виклики, які традиційні моделі менеджменту не здатні ефективно нейтралізувати. В умовах воєнної нестабільності, енергетичних обмежень і підвищеного психоемоційного навантаження на працівників управління продуктивністю розподілених ІТ-команд набуває стратегічного значення та потребує впровадження адаптивних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення стійких результатів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління розподіленими та віртуальними командами в умовах цифрової трансформації достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Л.П. Оксамитна та Т.В. Торба [25] досліджують організаційні особливості розподілених команд, акцентуючи увагу на впливі географічної розосередженості, асинхронної взаємодії та цифрового середовища на координацію діяльності й ефективність комунікацій. Г.В. Мельник та спів. [23] розглядають управління командами в умовах віддаленої роботи з позицій трансформації управлінських функцій, використання цифрових інструментів і гнучких методологій. Питання довіри, лідерства та командної згуртованості в розподілених і міжнаціональних ІТ-командах висвітлено у працях А.В. Шевчука [32], Я.О. Колодінської [18], Н.О. Краснокутської та Т.В. Подопріхіної [22]. Зарубіжні дослідники, а саме Д.Л. Юбенкс та спів. [6]; К.О. Ропер, Дж. Кім [9], розглядають віртуальні та розподілені команди як складні соціально-організаційні системи, що функціонують в умовах обмеженої безпосередньої взаємодії та потребують спеціальних механізмів координації й контролю.

Окремий блок наукових праць присвячено продуктивності праці: Н.М. Карпенко та О.Є. Галан [16], Г.В. Мельник та спів. [23] трактують її як багатовимірну категорію, зумовлену організаційними та поведінковими

чинниками, тоді як зарубіжні автори, зокрема Е.Н. Юнус, Е. Ернаваті [11]; Н. Ікбал та ін. [7]; М.А. Бава [2], підтверджують її тісний зв'язок із довірою, задоволеністю працею та результативністю організацій.

Разом з тим, наявні дослідження мають фрагментарний характер щодо управління продуктивністю саме розподілених ІТ-команд: недостатньо узагальнено вплив асинхронної взаємодії, культурної різноманітності, цифрового робочого середовища та психоемоційних чинників, зокрема в умовах воєнної нестабільності, що зумовлює потребу в подальших комплексних дослідженнях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про наявність значного теоретичного доробку щодо організації діяльності розподілених команд та окремих аспектів продуктивності праці. Водночас у науковій літературі недостатньо систематизовано підходи до управління продуктивністю саме розподілених ІТ-команд з урахуванням поєднання організаційних, технологічних і поведінкових чинників.

Фрагментарно розглядаються питання впливу асинхронної взаємодії, культурної різноманітності, цифрового робочого середовища, професійного вигорання та психологічного благополуччя працівників на командну продуктивність, а також специфіка функціонування ІТ-команд в умовах воєнної нестабільності. Це зумовлює потребу в комплексному науковому осмисленні проблеми та розробленні адаптивних стратегій управління продуктивністю розподілених ІТ-команд.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування стратегій управління продуктивністю розподілених ІТ-команд в умовах цифрової трансформації та поширення віддалених і гібридних форматів роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість сучасних управлінських підходів і методологій сформувалися в ІТ-сфері, що, насамперед, було зумовлено специфікою процесу створення цифрових продуктів. На відміну від традиційних галузей, де результат діяльності є регламентованим, у сфері інформаційних технологій ключовим суб'єктом створення цінності виступає команда розробників, діяльність якої базується на інтенсивній взаємодії, спільному прийнятті рішень і колективній відповідальності за результат. Як зазна-

чають Мельник Г.В. та співавтори [23] при управлінні проектом протягом його життєвого циклу важливим є підтримання високого рівня продуктивності. Одним з значних викликів є те, що команди формуються мультикультурні і розподілені, тобто працюють віддалено, що ускладнює управління їх продуктивністю. За твердженням Краснокуцької Н.О. та Подоприхіна Т.В. [22] в ІТ сфері виділяють наступні види команд:

Співрозміщена (традиційна) команда (co-located team) – команда, члени якої здійснюють професійну діяльність у спільному фізичному просторі і взаємодіють переважно шляхом очної комунікації. Такий формат командної роботи застосовується у виробничих і промислових підприємствах різних галузей, а також окремих ІТ-компаній (Yahoo, IBM).

Розподілена команда (distributed team) – кросфункціональна команда, учасники якої здійснюють діяльність у географічно віддалених офісах, розташованих у різних регіонах або країнах, та координують спільну роботу за допомогою цифрових інструментів і програмних платформ з метою реалізації проектних завдань. Такий формат організації командної діяльності характерний для компаній Trello, Basecamp, InVision та Zapier.

Віртуальна команда (virtual team) – група географічно розподілених працівників, які виконують одне або кілька завдань із використанням інформаційно-комунікаційних технологій без наявності спільного фізичного офісу. Даний формат командної взаємодії притаманний компаніям GitLab, Clevertech, FlexJobs.

Розпорошена (дисперсна) команда (scattered / dispersed team) – проектна команда, що об'єднує географічно розподілених учасників, не є повністю кросфункціональною. Основна частина її членів працює в головному офісі організації, а інші залучаються до виконання проектних завдань дистанційно за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Такий формат є характерним для компаній eBay, SAP, Yandex, Elastic та Volvo.

Кожен із зазначених форматів відрізняється рівнем просторової віддаленості, характером комунікаційної взаємодії та ступенем управлінського контролю, що зумовлює різну складність координації діяльності. Найбільші управлінські виклики пов'язані з функціонуванням розподілених команд, які поєднують географічну дисперсність, асинхронну взає-

модію, культурну різноманітність та обмежені можливості безпосереднього контролю, що напряму впливає на підтримання стабільного рівня продуктивності. Саме ці характеристики безпосередньо трансформують підходи до оцінювання та управління продуктивністю командної діяльності, що зумовлює необхідність її подальшого теоретичного уточнення

Пандемія COVID-19 зумовила масовий перехід ІТ-команд на дистанційну роботу, що сприяло формуванню нових підходів до управління ІТ-проектами та поширенню моделей просторово незалежної зайнятості, можливих завдяки розвитку цифрової інфраструктури [23]. Як зазначає А. Шевчук [32] віртуальні команди дедалі частіше виступають центральним механізмом реалізації проектів, що функціонують поза межами географічних, часових і культурних обмежень та вимагають перегляду традиційних управлінських підходів, зокрема у сферах комунікації, мотивації, координації діяльності, ухвалення управлінських рішень та забезпечення ефективного лідерства в умовах розподіленого робочого середовища. В даному дослідженні сконцентруємо увагу саме на розподілених командах, що є різновидом віртуальних. Розподілена команда трактується як сукупність фахівців, які здійснюють трудову діяльність у різних географічних локаціях, взаємодіють переважно в асинхронному режимі та можуть входити до складу різних структурних підрозділів або навіть різних організацій [9]. Поряд із поняттям розподіленої команди в науковій літературі також застосовується термін частково розподіленої команди, яким позначають гібридну організаційну форму, що поєднує щонайменше одну співрозміщену підгрупу з двома або більше географічно віддаленими підгрупами, взаємодія між якими здійснюється у віртуальному середовищі [6].

За твердженням Оксамитної Л.П. та Торби Т.В. до особливостей функціонування розподілених ІТ-команд належать географічна розосередженість учасників, використання множинних цифрових каналів комунікації, асинхронність робочих графіків, культурні та мовні відмінності, а також обмежені можливості безпосередньої взаємодії. Сукупна дія цих чинників ускладнює координацію проектної діяльності, формування довіри та командної згуртованості, підвищує транзакційні витрати на управління і створює додаткові бар'єри для підтримання стабільної продуктивності. У результаті зростає ризик зниження узгодженості дій і погіршення якості

управлінських рішень, що безпосередньо відбивається на результативності роботи розподілених ІТ-команд [25].

Наявність міжнаціональних команд, які розглядаються як групи фахівців із різних країн, які спільно працюють над досягненням узгоджених цілей у сфері інформаційних технологій вимагає використання методів комунікації та колаборації, зокрема відеоконференції, месенджерів й хмарні сервісів [12]. Водночас міжнаціональні команди у процесі внутрішньої взаємодії стикаються з необхідністю узгодження стандартів сервісу, очікувань клієнтів і комунікаційних норм у глобальному віртуальному середовищі.

Суттєвим викликом у процесі управління розподіленими командами є необхідність урахування культурної різноманітності, просторової розосередженості учасників, переважно віртуального характеру комунікаційної взаємодії, міжфункціонального складу колективу та проєктно орієнтованого характеру діяльності. Процеси управління ускладнюються також культурними відмінностями у стилях роботи, поведінкових нормах і очікуваннях, оскільки учасники команд можуть дотримуватися різних підходів до виконання завдань і мати відмінне ставлення до часу. У цих умовах особливої ваги набуває формування спільної командної ідентичності та довіри на основі різного культурного підґрунтя діяльності. Не менш важливим є забезпечення належної координації дій і обміну знаннями у віртуальному середовищі, що потребує розвитку спеціальних управлінських компетентностей і застосування відповідних цифрових інструментів для підтримки синхронізації робочих процесів [19].

За даними 2024 р. в Україні налічується від 2100 до 2300 компаній в ІТ сфері, де задіяні від 302000 до 346000 фахівців [5]. Специфіка функціонування українських ІТ-команд в умовах воєнної нестабільності, енергетичних обмежень і підвищеного психоемоційного навантаження істотно загострює проблему підтримання продуктивності розподіленої роботи. Професійне вигорання, соціальна ізоляція, зниження мотивації та постійний стрес формують системні ризики для збереження людського капіталу й стабільності результатів діяльності [30].

Специфіка функціонування розподілених команд передбачає постійну готовність до швидкого реагування, координацію зусиль фахівців, які можуть перебувати в різних часових поясах, та забезпечення ефективної

взаємодії в умовах віртуального середовища [25; 30]. Мельник Г.В. та співавтори [23] підкреслюють, що рівень продуктивності віддаленої праці зумовлюється сукупністю ключових чинників, серед яких провідну роль відіграють адаптація до цифрових технологій, гнучка організація робочого процесу, ефективна комунікація, належна координація діяльності, а також здатність долати виклики та впроваджувати відповідні управлінські рішення.

За таких умов актуалізується потреба в підвищенні продуктивності команд. Водночас поняття продуктивності має багатозначний характер і трактується по-різному в науковій літературі. Зокрема, вітчизняні дослідники розмежовують поняття «продуктивність» як ефективність використання всіх факторів виробництва на підприємстві та «продуктивність праці» як ступінь використання одного конкретного фактора виробництва в процесі господарської діяльності [16]. Продуктивність є важливою складовою організаційної культури праці і означає перетворення вхідних ресурсів, таких як людські ресурси, гроші та час, у вихідні результати діяльності. Нині продуктивність праці пов'язують із такими чинниками, як мотивація, баланс між роботою та особистим життям, робоче середовище, використання інтернет-технологій, ланцюг створення прибутку в сервісній сфері, система компенсацій тощо. Провідні дослідження засвідчують, що продуктивність праці працівників тісно пов'язана з результативністю організації: чим вищою є продуктивність працівників, тим кращими є показники діяльності організації [10; 11]. Високий рівень продуктивності праці сприяє підвищенню результативності діяльності організації, у зв'язку з чим організації прагнуть знаходити найефективніші способи підвищення продуктивності своїх працівників з метою формування позитивних і сталих ефектів. У дослідженні Навіда Ікбала та співавт. [7] продуктивність праці розглядається крізь призму безособової довіри, зазначаючи, що брак довіри між працівниками та роботодавцями може знижувати продуктивність праці, перешкоджаючи досягненню організаційних результатів. Мухаммад Алі Бава [2] пов'язує рівень продуктивності з мотиваційними теоріями А. Маслоу та Ф. Герцберга, обґрунтовуючи, що задоволення потреб і наявність внутрішніх мотиваторів формують передумови для зростання результативності праці.

Абдул Гафур Аван і Мухаммад Талха Тахір [1] доводять, що сприятливе робоче серед-

овище має статистично значущий позитивний вплив на продуктивність працівників. Зокрема, до ключових детермінант продуктивності вони відносять підтримку керівника, навчання та розвиток персоналу, систему винагород і стимулів, а також рівень робочого навантаження.

Підтримка керівника (Supervisor Support) – роль, яку відіграє керівник у забезпеченні працівників необхідними знаннями для виконання службових обов'язків. Вона також охоплює ступінь, у якому керівник визнає внесок працівника, надає йому цінність та піклується про його добробут.

Добрі відносини з колегами (Good Relations with Coworkers) – включають взаємодію між працівниками, які перебувають на одному ієрархічному рівні та не мають формальних владних повноважень один над одним.

Навчання та розвиток (Training and Development) – планомірна й систематична зміна поведінки через освітні заходи, активності та програми, у результаті яких учасники досягають необхідного рівня знань, умінь, компетентностей і здібностей для ефективного виконання своєї роботи.

Приваблива, швидка система стимулювання та визнання (Attractive, Fast Incentive and Recognition Plan) – плани грошових і негрошових заохочень, розроблені на основі досягнення працівниками конкретних цілей.

Адекватне робоче навантаження (Adequate Work Load) – інтенсивність робочих завдань або обсяг роботи, який виконують працівники.

У контексті ІТ-проектів продуктивність команди доцільно трактувати не лише як обсяг виконаної роботи за одиницю часу, а як здатність стабільно створювати цінність для користувача з дотриманням вимог до якості, строків і ресурсних обмежень. Для розподілених ІТ-команд продуктивність додатково залежить від ефективності комунікації, узгодженості дій, рівня довіри та здатності працювати в асинхронному режимі. Узагальнюючи наведені підходи, продуктивність розподіленої ІТ-команди можна визначити як здатність колективу стабільно та узгоджено створювати цінність для користувача в умовах просторової розосередженості, асинхронної взаємодії та цифрового робочого середовища за дотримання вимог до якості, строків і ресурсних обмежень. За таких обставин управління продуктивністю розподілених ІТ-команд набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю ком-

паній і стійкістю їх функціонування в кризових умовах.

Слід зауважити, що кожна компанія формує власну політику віддаленої роботи, яка може суттєво відрізнятись між організаціями. Водночас рівень продуктивності залежить від специфіки діяльності підприємства, галузевої належності та рівня розвитку інфраструктури. Компанії з потужнішими ресурсами зазвичай є краще підготовленими до ефективної дистанційної роботи, однак сучасні цифрові технології створюють можливості й для малих фірм успішно долати відповідні обмеження та забезпечувати належний рівень продуктивності [23].

Аналіз стандартів, методологій та практично орієнтованих підходів дозволяє узагальнити їх у систему ключових стратегій управління продуктивністю розподілених ІТ-команд. У стандартах управління розподіленими командами, що ґрунтуються як на формалізованих міжнародних нормативних підходах (PMI, ISO, IEEE), так і на галузевих методологіях управління проектами та розробкою програмного забезпечення (Agile, Scrum, DevOps), виокремлюється низка ключових аспектів, які визначають ефективність функціонування таких команд, а саме:

Комунікація. У всіх стандартах особлива увага приділяється забезпеченню ефективної взаємодії між членами розподіленої команди. Це передбачає чітке визначення каналів і засобів комунікації, регулярність обміну інформацією, а також створення умов для постійної доступності учасників.

Технології для спільної роботи. У стандартах відображено зростаючу роль сучасних цифрових інструментів, що забезпечують організацію спільної діяльності. Йдеться про використання спеціалізованих програмних продуктів для управління проектами, систем відеоконференцзв'язку, хмарних сервісів та інших платформ колаборації.

Урахування культурних аспектів. Більшість стандартів наголошують на важливості розуміння культурних особливостей і відмінностей між членами розподіленої команди. Це охоплює різні стилі роботи, робочі графіки та способи міжособистісної взаємодії.

Чітка організація ролей і відповідальності. Ефективна діяльність розподіленої команди потребує однозначного визначення ролей і зон відповідальності кожного учасника, що дає змогу уникнути дублювання функцій і мінімізувати ризик виникнення конфліктів.

Система звітування та контролю. Усі стандарти рекомендують запровадження результативної системи звітності, яка дозволяє відстежувати хід виконання робіт і своєчасно виявляти потенційні проблеми.

Доцільно зазначити, що результативне управління розподіленими командами потребує системного підходу, який передбачає глибоке усвідомлення закономірностей комунікаційних процесів, застосування належних технологічних інструментів, урахування культурних особливостей учасників, а також чітке визначення ролей, зон відповідальності й ефективних механізмів контролю [25].

У наукових публікаціях простежується домінування гнучких управлінських підходів, які займають провідне місце в практиці управління розподіленими командами. Дослідники підкреслюють доцільність адаптації Agile-практик до умов віртуальної взаємодії, зокрема шляхом упровадження асинхронних форматів стендап-зустрічей, переосмислення функцій Scrum Master та використання цифрових інструментів візуалізації завдань. У цьому контексті широко застосовуються платформи Jira, Slack і Zoom, що забезпечують підтримку гнучких процесів, підвищують прозорість взаємодії та сприяють стабілізації командної продуктивності. Поряд із цим актуальними є гібридні стратегії управління, які поєднують формалізовані підходи (Waterfall, PMBoK) з елементами Agile та використовуються в командах зі змішаним форматом роботи або в умовах підвищеного регуляторного контролю. Такі стратегії спрямовані на досягнення балансу між гнучкістю та керова-

ністю процесів і передбачають таких інструментів, як Trello, Kanban-дошок і корпоративних цифрових платформ.

Практично орієнтовані підходи (best practices) – базуються на перевірених практиках командної взаємодії, прозорого планування та візуалізації прогресу виконання завдань. До стратегічних рекомендацій належать регулярна зворотна комунікація, візуалізація результатів діяльності та забезпечення прозорості робочих процесів, що сприяє підвищенню рівня залученості та продуктивності команд. Цифрові платформи, зокрема MS Teams, Asana, Teamdeck і Slack, виступають базовими інструментами організації взаємодії та координації діяльності в розподіленому робочому середовищі. Водночас моделі зрілості та контекстуальні управлінські підходи розглядаються як інструменти стратегічного розвитку команд, оскільки враховують культурне середовище, стилі лідерства, часову координацію та рівень автономії учасників [16].

Узагальнюючи викладене, до основних стратегій управління продуктивністю розподілених ІТ-команд доцільно віднести:

- стандартизацію цифрових комунікацій і робочих процесів;
- застосування гнучких методологій управління проектною діяльністю;
- розвиток культурного інтелекту та міжкультурних компетентностей;
- формування довіри й забезпечення психологічної безпеки в команді;
- системне управління робочим навантаженням і запобігання професійному вигоранню.

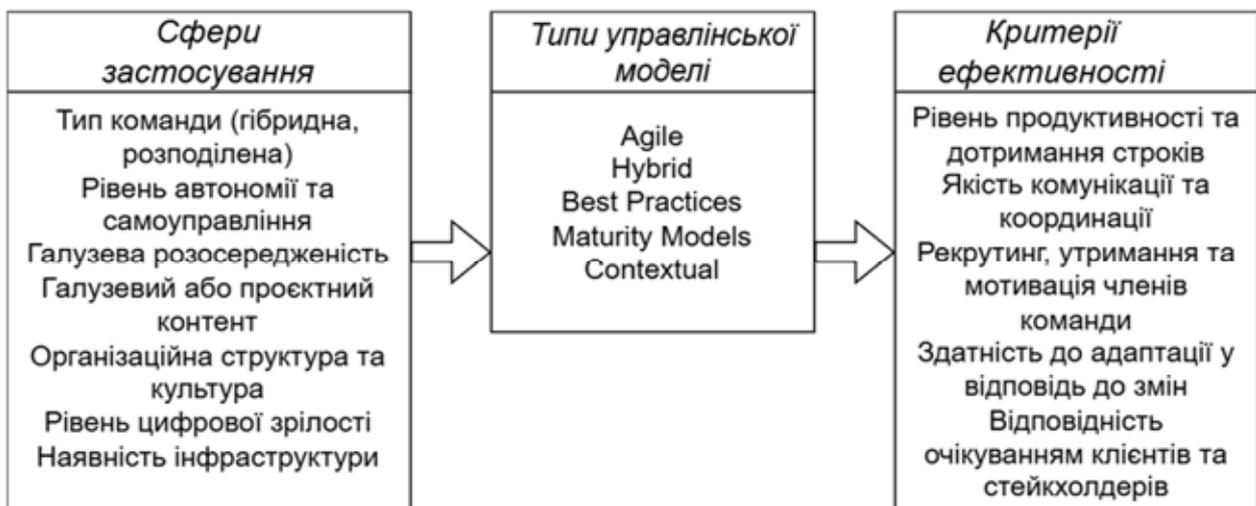


Рис. 1. Моделі вибору управлінського підходу

Джерело: сформовано на основі [16]

Наведені стратегії безпосередньо відповідають ключовим викликам функціонування розподілених ІТ-команд. Цифрова стандартизація комунікацій і процесів сприяє подоланню наслідків географічної розосередженості та фрагментації інформаційних потоків, забезпечуючи узгодженість і прозорість командної діяльності. Застосування гнучких методологій управління проєктами підвищує адаптивність команд до асинхронних режимів роботи, змін зовнішнього середовища та часових обмежень, оптимізуючи координацію проєктної діяльності. Розвиток культурного інтелекту й формування довіри та психологічної безпеки дозволяють мінімізувати комунікаційні бар'єри, знизити ризики соціальної ізоляції та підтримувати командну згуртованість. Водночас системне управління навантаженням і профілактика професійного вигорання забезпечують стабільний рівень продуктивності в умовах підвищеного стресу та нестабільності.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що поширення розподілених форматів роботи в ІТ-сфері зумовлює суттєву транс-

формацію підходів до управління командною діяльністю та продуктивністю праці. Розподілені ІТ-команди функціонують в умовах географічної розосередженості, асинхронної взаємодії, культурної різноманітності та високої залежності від цифрових інструментів, що формує специфічні управлінські виклики у сферах координації, комунікації, контролю й підтримання командної згуртованості.

Обґрунтовано, що продуктивність розподілених ІТ-команд має багатовимірний характер і визначається поєднанням організаційних, технологічних і поведінкових чинників, серед яких ключову роль відіграють якість комунікації, рівень довіри, психологічний стан працівників та ефективність використання цифрових інструментів. Узагальнення сучасних підходів засвідчило домінування гнучких і гібридних моделей управління, орієнтованих на адаптивність і результативність. Реалізація таких підходів створює передумови для забезпечення стабільної продуктивності розподілених ІТ-команд в умовах цифрової трансформації та соціально-економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Awan A.G., Tahir M.T. Impact of working environment on employee's productivity: A case study of banks and insurance companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 7. № 1. P. 329-345.
2. Bawa M.A. Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2017. Vol. 5, № 12. P. 662-673.
3. Broccardo L., Crocco E., Agarwal R., Alghafes R. Remote work, organizational control and environmental impact: A review and research agenda. *European Management Journal*. 2025. Vol. 43, № 2. P. 265-279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.003>
4. Choudhury P., Foroughi C., Larson B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42, no. 4. P. 655-683. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
5. Digital State UA Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. Digital State UA. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.11.2025).
6. Eubanks D.L., Palanski M., Olabisi J., Joinson A., Dove J. Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*. 2016. Vol. 61. P. 556-568. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.035>
7. Iqbal N., Ahmad M., Allen M.M.C. Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review*. 2019. Vol. 42, № 7. P. 879-899. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0094>
8. Nikmanesh M., Feili A., Sorooshian S. Employee productivity assessment using fuzzy inference system. *Information*. 2023. Vol. 14, № 7. Art. 423. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14070423>
9. Roper K.O., Kim J. Successful distributed work arrangements: a developmental approach. *Journal of Facilities Management*. 2007. Vol. 5, № 2. P. 103-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/14725960710751852>
10. Singh S., Chaudhary N. Employee productivity: An analysis of dimensions and methodology through systematic literature review. *Empirical Economics Letters*. 2022. Vol. 21 (Special Issue 4). P. 183-201.
11. Yunus E.N., Ernawati E. Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019. Vol. 67, № 9. P. 1918-1939. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0350>

12. Базик О.В. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-70>
13. Вороніна В.Л., Захарова Л.М. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасного наукового, інноваційного та бізнес-середовища. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Т. 4, № 4. С. 613-622. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-613-622>
14. Жалінська І.В., Максютенко О.С. Менеджмент у продуктивних ІТ-компаніях: нові організаційні підходи та кадрові виклики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2(112). С. 40-45. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-40-45](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-40-45)
15. Збрицька Т.П., Дашян А.С. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 79–83. DOI: [10.32839/2304-5809/2021-12-100-17](https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17)
16. Ільчук П.Г., Горейко Д.Я. Моделі управління віддаленими ІТ-командами: систематичний огляд та концептуальна модель. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-122>
17. Карпенко Н.М., Галан О.Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
18. Колодінська Я.О. Сучасні підходи до управління ІТ-проектами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 15. С. 322-331. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>
19. Копець Г.Р., Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
20. Краєвська А.С., Кисса О.В. Концептуальні основи управління міжнаціональними командами в умовах глобалізації ІТ-індустрії. *Modern Economics*. 2024. № 47. С. 53-61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-08)
21. Краєвська А.С., Кисса О.В. Культурний інтелект як інноваційний чинник управління міжкультурними командами технічної підтримки в міжнародному ІТ-підприємстві. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.17>
22. Краснокутська Н.О., Подоприхіна Т.В. Види і термінологія віддалених проектних команд. *European Journal of Management Issues*. 2020. Т. 28, № 1-2. С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.15421/192004>
23. Мельник Г.В., Демківська Т.І., Чупринка Н.В. Управління командами в ІТ-проекті: вплив віддаленої роботи на продуктивність. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 9(37). С. 697-711. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-697-711](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-697-711)
24. Мороз О.О., Кисса О.В. Функції міжнаціональних команд віддаленої підтримки кінцевих користувачів інформаційних систем в глобальному ІТ підприємстві. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 6-18. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.6.18>
25. Оксамитна Л.П., Торба Т.В. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проектах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>
26. Олексів Т.І. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>
27. Сардига А.А. Глобальний досвід стратегічного управління ІТ-компаніями: синтез міжнародних практик з українськими реаліями. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90>
28. Синевид Д. Ефективність стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрових технологій. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. Вип. 12(28). С. 196-203. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328016>
29. Скрипник Т.К., Вознюк Л.М., Мандзюк Є.В. Управління ІТ-проектами: використання гнучких методологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2025. № 3, ч. 2 (353). С. 224-230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-353-33>
30. Фонар Л.С., Лотіс О.С. Аналіз технологій управління ІТ-проектами в умовах негативного впливу виго-рання. *Інфокомунікаційні та комп'ютерні технології*. 2024. № 1(07). С. 21-24. DOI: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-02>

31. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

32. Шевчук А.В. Управління віртуальними командами: компетентності менеджерів в системі адаптації до глобального ІТ-ринку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 587-595. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-79>

REFERENCES:

1. Awan A.G., Tahir M.T. (2015) Impact of working environment on employee productivity: A case study of banks and insurance companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, vol. 7(1), pp. 329-345.

2. Bawa M.A. (2017) Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. 5(12), pp. 662-673.

3. Broccardo L., Crocco E., Agarwal R., Alghafes R. (2025) Remote work, organizational control and environmental impact: A review and research agenda. *European Management Journal*, vol. 43(2), pp. 265-279. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.003>

4. Choudhury P., Foroughi C., Larson B. (2021) Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, vol. 42(4), pp. 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

5. Ukraine's IT shift: From outsourcing to innovation. Digital State UA. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (accessed November 30, 2025)

6. Eubanks D.L., Palanski M., Olabisi J., Joinson A., Dove J. (2016) Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, vol. 61, pp. 556-568. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.035>

7. Iqbal N., Ahmad M., Allen M.M.C. (2019) Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review*, vol. 42(7), pp. 879-899. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0094>

8. Nikmanesh M., Feili A., Sorooshian S. (2023) Employee productivity assessment using fuzzy inference system. *Information*, vol. 14(7), Article 423. <https://doi.org/10.3390/info14070423>

9. Roper K.O., Kim J. (2007) Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 103–114. <https://doi.org/10.1108/14725960710751852>

10. Singh S., Chaudhary N. (2022) Employee productivity: An analysis of dimensions and methodology through a systematic literature review. *Empirical Economics Letters*, vol. 21 (Special Issue 4), pp. 183-201.

11. Yunus E.N., Ernawati E. (2019) Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 9 pp. 1918–1939. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0350>

12. Bazyk O.V. (2024) Transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi pidpriemnytskoi diialnosti v epokhu tsyfrovoykh tekhnolohii [Transformation of human resource management in entrepreneurial activity in the era of digital technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-70> (in Ukrainian)

13. Voronina V.L., Zakharova L.M. (2023) Stratehichne upravlinnia robotoiu komand v umovakh suchasnoho naukovo, innovatsiinoho ta biznes-seredovyshcha [Strategic management of team performance in modern scientific, innovative, and business environments]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4(4), pp. 613-622. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-613-622> (in Ukrainian)

14. Zhalinska I.V., Maksutenko O.S. (2025) Menedzhment u produktovykh IT-kompaniiakh: novi orhanizatsiini pidkhody ta kadrovi vyklyky [Management in product IT companies: New organizational approaches and HR challenges]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, vol. 2(112), pp. 40-45. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-40-45](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-40-45) (in Ukrainian)

15. Zbrytska T.P., Dashian A.S. (2021) Osoblyvosti dystantsiinoho menedzhmentu personalu v umovakh pandemii COVID-19 [Features of remote personnel management during the COVID-19 pandemic]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 12(100), pp. 79-83. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17> (in Ukrainian)

16. Ilchuk P.H., Horeiko D.Ya. (2025) Modeli upravlinnia viddalenykh IT-komandamy: systematychnyi ohliad ta kontseptualna model [Models of remote IT team management: A systematic review and conceptual model]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-122> (in Ukrainian)

17. Karpenko N.M., Halan O.Ye. (2022) Upravlinnia produktyvnosti pratsi na pidpriemstvi: faktory, etapy ta innovatsiini tekhnolohii [Labor productivity management at the enterprise: Factors, stages, and innovative

technologies]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations: Economics and Management*, vol. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02> (in Ukrainian)

18. Kolodinska Ya.O. (2025) Suchasni pidkhody do upravlinnia IT-proiektamy ta startupamy v tsyfrovii ekonomitsi [Modern approaches to IT project and startup management in the digital economy]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 15, pp. 322-331. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42> (in Ukrainian)

19. Kopets H.R., Miroshnyk R.O., Derevoriz M. V. (2025) Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protsesamy v IT-sektori [Factors influencing the effectiveness of business process management in the IT sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 73, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14> (in Ukrainian)

20. Kraievska A.S., Kyssa O.V. (2024) Kontseptualni osnovy upravlinnia mizhnatsionalnymy komandamy v umovakh hlobalizatsii IT-industrii [Conceptual foundations of managing multinational teams in the global IT industry]. *Modern Economics*, vol. 47, pp. 53-61. [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-08) (in Ukrainian)

21. Kraievska A.S., Kyssa O.V. (2025) Kulturnyi intelekt yak innovatsiyni chynnyk upravlinnia mizhkulturnymy komandamy tekhnichnoi pidtrymky v mizhnarodnomu IT-pidpriemstvi [Cultural intelligence as an innovative factor in managing multicultural technical support teams in international IT enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 36. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.17> (in Ukrainian)

22. Krasnokutska N.O., Podoprykhina T.V. (2020) Typy ta terminolohiia dystantsiinykh proiektnykh komand [Types and terminology of remote project teams]. *European Journal of Management Issues*, vol. 28(1–2), pp. 34-40. <https://doi.org/10.15421/192004> (in English)

23. Melnyk H.V., Demkivska T.I., Chuprynka N.V. (2024) Upravlinnia komandamy v IT-proiektakh: vplyv dystantsiinoi roboty na produktyvnist [Team management in IT projects: The impact of remote work on productivity]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, vol. 9(37), pp. 697-711. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-697-711](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-697-711) (in Ukrainian)

24. Moroz O.O., Kyssa O.V. (2023) Funktsii mizhnatsionalnykh komand viddalenoj pidtrymky kintsevykh korystuvachiv informatsiinykh system v hlobalnomu IT pidpriemstvi [Functions of multinational remote support teams for end users of information systems in global IT enterprises]. *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 6-18. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.6.18> (in Ukrainian)

25. Oksamytna L.P., Torba T.V. (2024) Ohliad suchasnykh pidkhodiv do upravlinnia konfliktamy u rozpodilenykh IT-proiektakh [Review of modern approaches to conflict management in distributed IT projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, vol. 59, pp. 73-80. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80> (in Ukrainian)

26. Oleksiv T.I. (2025) Intehrovani modeli otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy v IT-pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Integrated models for assessing the effectiveness of business process management in IT enterprises under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149> (in Ukrainian)

27. Sardyha A.A. (2025) Hlobalnyi dosvid stratehichnoho upravlinnia IT-kompaniiamy: syntezy mizhnarodnykh praktyk z ukrainskymy realiiamy [Global experience of strategic management in IT companies: Synthesizing international practices with Ukrainian realities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90> (in Ukrainian)

28. Synyev D. (2024) Efektyvnist stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovoykh tekhnolohii [Effectiveness of human resource management strategies in the context of digital technologies]. *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12 (28), pp. 196-203. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328016> (in Ukrainian)

29. Skrypnyk T.K., Vozniuk L.M., Mandziuk Ye.V. (2025) Upravlinnia IT-proiektamy: zastosuvannia hnuchkykh metodolohii [IT project management: Application of agile methodologies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Tekhnichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, vol. 353(3.2), pp. 224-230. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-353-33> (in Ukrainian)

30. Fonar L.S., Lotis O.S. (2024) Analiz tekhnolohii upravlinnia IT-proiektamy v umovakh nehatyvnoho vplyvu vyhorannia [Analysis of IT project management technologies under the negative impact of burnout]. *Infokomunikatsiini ta kompiuterni tekhnolohii – Infocommunication and Computer Technologies*, vol. 1(07), pp. 21-24. <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-02> (in Ukrainian)

31. Chornodid I.S., Vasylets N.M., Fedotov O.O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative human resource management strategies in the context of digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations: Economics and Management*, vol. 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09> (in Ukrainian)

32. Shevchuk A.V. (2025) Upravlinnia virtualnymy komandamy: kompetentnosti menedzheriv v systemi adaptatsii do hlobalnoho IT-rynku [Virtual team management: Managerial competencies in adapting to the global IT market]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 4(55), pp. 587-595. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-79> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025