Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект і технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 24.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.08
УДК 005.95/.96:004.738.5

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ,
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і маркетенгу,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-2337-3884
email: livinski_69@ukr.net

Станіслав ПІШЕНІН,
здобувач вищої освіти «Магістр», спеціальності D3 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-8963-6547
email: pishenin.stas.fich@gmail.com

Марія КРИШТАЛЕВИЧ,
здобувачка вищої освіти «Бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0008-0488-5981
email: msshakrish3@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ

Анотація

Актуальність. *Поширення гібридної та віддаленої зайнятості зумовлює потребу в адаптації управлінських підходів до географічної розосередженості працівників і цифрової взаємодії. Для українських підприємств ця потреба посилюється воєнними ризиками, релокацією пер-*

соналу та перебоями електропостачання і зв'язку, що ускладнюють координацію роботи та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

***Метою статті** є дослідження викликів управління командами в умовах гібридної та віддаленої роботи, а також обґрунтування сучасних управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності комунікації, координації, мотивації та загальної результативності командної діяльності.*

***Методи дослідження.** Використано теоретичне узагальнення для систематизації наукових підходів до дистанційного управління; аналіз і синтез для визначення основних викликів командної взаємодії; порівняльний метод для зіставлення традиційної та віддаленої моделей управління. Системний підхід застосовано для формування комплексної моделі управління віддаленою командою, графічний і табличний методи – для представлення її складових та узагальнення управлінських рішень і цифрових інструментів.*

***Отримані результати** дослідження полягають у розвитку теоретико-методичних підходів до управління віддаленими та гібридними командами на основі інтеграції цифрових технологій, лідерства, заснованого на довірі, психологічної підтримки та розвитку командної культури. Вагомим елементом наукової новизни є розроблена авторами «Модель ефективного управління віддаленою командою», яка систематизує ключові складові результативного дистанційного управління: чітку організацію роботи, якісну комунікацію, довіру й автономію, психологічну підтримку, цифрові інструменти та командну культуру. У статті досліджено основні виклики, пов'язані з дистанційною роботою, зокрема комунікаційні бар'єри, послаблення командної єдності, труднощі контролю результатів, ризики професійного вигорання працівників та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Розглянуто сучасні підходи до організації гібридної та віддаленої роботи, проведено порівняльний аналіз традиційної та дистанційної моделей управління. Особливу увагу приділено використанню цифрових платформ та інструментів, які забезпечують ефективну комунікацію, координацію проєктної діяльності та управління корпоративними знаннями. Узагальнено практичний досвід провідних міжнародних і українських компаній щодо впровадження ефективних моделей дистанційної та гібридної роботи.*

***Практична цінність роботи.** Запропонована модель та систематизовані рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами й керівниками проєктів для розроблення правил дистанційної взаємодії, розподілу відповідальності, оцінювання результатів роботи та вибору цифрових платформ з урахуванням масштабу й цифрової зрілості організації. Рекомендації щодо асинхронної комунікації, резервних каналів зв'язку та психологічної підтримки персоналу спрямовані на збереження командної взаємодії й безперервності діяльності в умовах нестабільності.*

***Висновки.** У дослідженні розроблено модель ефективного управління віддаленою командою, сформовано порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою, узагальнено основні виклики дистанційної роботи та практичні управлінські рішення щодо їх подолання, а також систематизовано цифрові інструменти управління віддаленими командами. Встановлено, що ефективне управління командами в цифровому середовищі потребує переходу від контролю присутності працівників до управління за результатами, зміцнення довіри, забезпечення психологічного благополуччя персоналу та розвитку цифрових компетентностей.*

***Ключові слова:** управління командами, віддалена робота, гібридна робота, дистанційне управління, цифрові інструменти, комунікація, цифрове лідерство, командна культура, мотивація працівників, організаційна стійкість.*

UDC 005.95/.96:004.738.5

Anatolii LIVINSKYI,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-2337-3884
e-mail: livinski_69@ukr.net

Stanislav PISHENIN,
Master's Degree Student
Specialty D3 "Management"
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0000-8963-6547
email: pishenin.stas.fich@gmail.com

Mariia KRYSHTALEVYCH,
Bachelor's degree student
Specialty 073 "Management"
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0008-0488-5981
e-mail: msshakrish3@gmail.com

TEAM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HYBRID AND REMOTE WORK: CHALLENGES AND BEST PRACTICES

Abstract

Relevance. *The expansion of hybrid and remote employment creates a need to adapt management approaches to geographically dispersed teams and digital interaction. For Ukrainian enterprises, this need is intensified by war-related risks, staff relocation, and disruptions to electricity and communications, which complicate work coordination and business continuity.*

The purpose of the article *is to examine the challenges of team management in hybrid and remote work environments and to substantiate contemporary management practices aimed at impro-?ing communication, coordination, motivation, and overall team performance.*

Methods. *Theoretical generalization was used to systematize scientific approaches to remote management; analysis and synthesis were applied to identify the main challenges of team interaction; and the comparative method was used to compare traditional and remote management models. A systems approach supported the development of a comprehensive remote team management model, while graphical and tabular methods were used to present its components and summarize management solutions and digital tools.*

Results. *Consist in the development of theoretical and methodological approaches to managing remote and hybrid teams, based on the integration of digital technologies, trust-based leadership,*

psychological support, and the development of team culture. A significant contribution to the study's scientific novelty is the authors' "Model of Effective Remote Team Management," which systematizes the key components of effective remote management: clear work organization, effective communication, trust and autonomy, psychological support, digital tools, and team culture. The article examines the main challenges associated with remote work, including communication barriers, weakened team cohesion, difficulties in monitoring performance, risks of employee burnout, and insufficient digital competencies among staff. Contemporary approaches to organizing hybrid and remote work are considered, and a comparative analysis of traditional and remote management models is conducted. Particular attention is paid to the use of digital platforms and tools that facilitate effective communication, project coordination, and corporate knowledge management. The practical experience of leading international and Ukrainian companies in implementing effective remote and hybrid work models is summarized.

Practical value of the study. *The proposed model and systematized recommendations can be used by enterprise managers, HR managers, and project leaders to develop rules for remote interaction, allocate responsibilities, assess performance, and select digital platforms according to organizational size and digital maturity. Recommendations on asynchronous communication, backup communication channels, and psychological support for employees are intended to help sustain team interaction and business continuity under unstable conditions.*

Conclusions. *The study develops a model of effective remote team management, provides a comparative characterization of traditional and remote team management models, summarizes the main challenges of remote work and practical management solutions for addressing them, and systematizes digital tools for managing remote teams. The findings indicate that effective team management in digital environments requires a shift from monitoring employee presence to results-based management, strengthening trust, ensuring employees' psychological well-being, and developing digital competencies.*

Keywords: *team management, remote work, hybrid work, remote management, digital tools, communication, digital leadership, team culture, employee motivation, organizational resilience.*

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації бізнес-процесів та поширення дистанційних форм зайнятості управління командами набуває нових характеристик і потребує адаптації традиційних управлінських підходів. Віддалена та гібридна робота стали не лише наслідком пандемії COVID-19, а й важливим елементом сучасної організації праці в умовах технологічних змін, воєнних викликів і релокації бізнесу. Для українських підприємств питання ефективного управління віддаленими командами є особливо актуальним через необхідність забезпечення безперервності діяльності, підтримки продуктивності персоналу та збереження командної взаємодії в умовах нестабільності та війни.

Сучасні умови розвитку бізнесу суттєво змінюють підходи до організації командної роботи. Віддалений і гібридний формати вже не можна розглядати лише як тимчасову реакцію на кризові явища, адже вони поступово перетворилися на сталу форму організації праці. Управління віддаленими командами передбачає використання цифрових платформ, нових моделей комунікації, гнучких методів координації роботи та розвитку віртуального лідерства. У таких умовах керівник

має не лише організовувати виконання завдань, а й підтримувати командну культуру, мотивацію працівників їх залученість і психологічну стійкість, довіру всередині колективу. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних викликів управління віддаленими командами та визначення найбільш ефективних управлінських практик.

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена стрімким поширенням дистанційної та гібридної зайнятості, активним розвитком цифрових технологій і необхідністю адаптації систем управління персоналом до нових умов праці. Віддалений формат роботи змінює підходи до комунікації, контролю, мотивації, координації діяльності працівників та формування командної взаємодії. Для українських підприємств ця проблема посилюється впливом воєнного стану, міграційних процесів, безпекових ризиків та необхідністю забезпечення стійкості організаційної діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук ефективних управлінських рішень щодо організації роботи віддалених і віртуальних команд.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення - для систематизації наукових підходів до управління віддаленими командами; метод аналізу та синтезу - для виявлення основних викликів дистанційної роботи; порівняльний метод - для оцінювання традиційних та сучасних підходів до управління персоналом; системний підхід - для формування комплексної моделі ефективного управління віддаленою командою; графічний та табличний методи - для візуалізації результатів дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління командами в умовах віддаленої та гібридної роботи активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у формування теоретичних та прикладних засад дистанційного управління персоналом зробили О. І. Яковенко [1], О. І. Кравчук, І. О. Варіс та О. В. Кир'янова [2], О. Васильєва, С. Домашенко і Л. Гіль [3], О. Бехтер [4]. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток концепції віртуального лідерства та управління командами зробили M. Höddinghaus, C. Nohe та G. Hertel [5], які обґрунтували необхідність поєднання орієнтації керівника на результат із розвитком міжособистісних відносин у команді. Сучасні тенденції цифрової трансформації праці та використання технологій штучного інтелекту висвітлені у щорічних аналітичних звітах Microsoft Work Trend Index [6], а проблеми залученості та психологічного благополуччя працівників у віддаленому середовищі знайшли відображення у дослідженнях Gallup [7].

Метою дослідження є визначення основних викликів управління віддаленими командами та обґрунтування сучасних управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності командної взаємодії, комунікації,

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

мотивації та результативності працівників в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Виклад основного матеріалу досліджень. Дистанційне управління персоналом передбачає трансформацію майже всіх основних управлінських функцій: планування, організації роботи, мотивації, комунікації, контролю, навчання та забезпечення інформаційної безпеки. Як зазначає О. І. Яковенко, перехід до дистанційної форми роботи потребує перегляду підходів до управління персоналом, зокрема щодо використання технічних засобів, програмного забезпечення, інструктажу працівників і підтримки комунікації [1]. Це означає, що ефективне управління командою на відстані не можливе лише за рахунок наявності месенджерів або відеозв'язку. Потрібна чітка управлінська система: зрозумілі правила взаємодії, прозорий розподіл відповідальності, регулярний зворотний зв'язок і вимірювання результатів.

Одним із ключових викликів віддаленої роботи є ускладнення комунікації. В офісі багато питань вирішуються швидко й неформально, тоді як у дистанційному форматі навіть просте уточнення може затягуватися через різні канали зв'язку, асинхронну роботу або інформаційне перевантаження. Тому керівнику доцільно запровадити "комунікаційну архітектуру" команди: визначити, які питання обговорюються в месенджері, які – в електронній пошті, які – на відеозустрічах, а які фіксуються в системах управління проєктами. Такий підхід зменшує хаос, дублювання повідомлень і втрату важливої інформації. Українські дослідники віртуального командного менеджменту підкреслюють, що для ефективної роботи віртуальних команд потрібне цілеспрямоване управління цифровими комунікаціями, командною взаємодією та інструментами координації [2].

Основні виклики та можливі практичні рішення які доцільно впроваджувати в своєї діяльності керівнику при управлінні віддаленою командою наведені та узагальнені в аналітичній таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики управління віддаленою командою та практичні управлінські рішення

Виклик	Практичне рішення керівника	Очікуваний результат
Ускладнення комунікації	Визначити єдині правила використання каналів зв'язку: месенджери - для оперативних питань, електронна пошта - для офіційних рішень, системи управління проєктами - для завдань	Менше інформаційного хаосу, швидше узгодження дій, прозорість роботи
Послаблення командної єдності	Проводити короткі регулярні зустрічі, підтримувати неформальну взаємодію, визнавати внесок працівників	Зростання довіри, залученості та відчуття спільної мети
Складність контролю	Перейти від контролю присутності до контролю результатів: визначати строки, критерії якості й відповідальних осіб	Більше автономії, менше мікроменеджменту, вища відповідальність

Виклик	Практичне рішення керівника	Очікуваний результат
Зниження мотивації та ризик вигорання	Проводити індивідуальні зустрічі, відстежувати навантаження, давати регулярний зворотний зв'язок	Підтримка мотивації, зниження емоційного виснаження
Недостатній рівень цифрових навичок	Організувати короткі інструктажі, створити шаблони документів і базу знань для команди	Швидша адаптація, менше технічних бар'єрів

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,5].

Отже, ефективне управління віддаленою командою має ґрунтуватися не на посиленому контролі працівників, а на створенні зрозумілої системи роботи. Найбільш результативними є ті управлінські практики, які поєднують чіткість завдань, прозору комунікацію, довіру, підтримку психологічного стану працівників і використання цифрових інструментів.

Другим важливим викликом є зниження відчуття командної єдності. У дистанційній роботі працівники можуть виконувати завдання якісно, але поступово втрачається емоційний зв'язок із колективом і компанією. Це небезпечно, оскільки команда перетворюється на групу окремих виконавців, які взаємодіють лише за потреби. Для запобігання цьому керівник має підтримувати неформальну комунікацію, спільні командні ритуали, короткі регулярні зустрічі, обговорення результатів і визнання внеску кожного працівника. Дослідження лідерства у віртуальному робочому середовищі показують, що в таких умовах особливо зростає значення поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на відносини в команді [5].

Третій виклик пов'язаний із контролем роботи. У традиційному офісі керівники часто орієнтувалися на видиму зайнятість працівника: присутність на робочому місці, швидку реакцію, участь у поточних обговореннях. У віддаленій роботі такий підхід стає неефективним і навіть шкідливим, оскільки може призводити до мікроменеджменту, постійних перевірок і недовіри. Практичною альтернативою є управління за результатами. Для цього варто чітко визначати очікуваний результат, строки, критерії якості, відповідальних осіб і проміжні контрольні точки. Наприклад, замість вимоги "бути постійно онлайн" ефективніше встановити правило: завдання має бути виконане до конкретного терміну, проміжний статус подається у визначений день, а всі зміни фіксуються в робочій системі.

Окремої уваги потребує мотивація працівників. Віддалена робота може давати працівникам більше автономії, гнучкості та можливостей для кращого балансу між роботою й особистим життям. Водночас вона може посилювати ізоляцію, втому від онлайн-комунікації, розмиття меж між робочим і неробочим часом. За даними Gallup, віддалені працівники можуть демонструвати вищу залученість, але водночас частіше переживати емоційне напруження, самотність і стрес [7]. Тому керівнику важливо не лише ставити завдання, а й регулярно

відстежувати навантаження, проводити індивідуальні зустрічі, підтримувати здоровий баланс роботи та відпочинку, а також уникати культури "постійної доступності".

Важливим напрямом є також розвиток цифрових компетентностей керівників і працівників. Віддалена команда повинна вміти працювати з платформами для управління завданнями, хмарними документами, сервісами відеозв'язку, календарями, корпоративними базами знань та інструментами автоматизації. Microsoft Work Trend Index підкреслює, що сучасна робота дедалі більше залежить від цифрових інструментів, штучного інтелекту, нових моделей співпраці та здатності організацій адаптуватися до технологічних змін [6]. Для керівника це означає, що технології мають використовуватися не заради формальності, а для спрощення координації, зменшення рутинного навантаження і підвищення прозорості роботи.

У практичному управлінні віддаленою командою доцільно застосовувати такі підходи: чітке формулювання завдань, прозорі правила комунікації, регулярний зворотний зв'язок, використання цифрових інструментів, підтримка командної культури, розвиток довіри та психологічної безпеки. Психологічний аспект є особливо важливим, адже дистанційна зайнятість змінює не лише організацію праці, а й емоційний стан працівників. У сучасних українських дослідженнях управління віддаленою командою наголошується на необхідності психологічної підтримки персоналу, розвитку стресостійкості та врахування емоційних чинників управління в умовах дистанційної зайнятості [3]. Це особливо актуально для українських підприємств, які працюють в умовах війни, невизначеності та підвищеного рівня стресу.

Гібридний формат роботи може бути ефективним компромісом між повністю дистанційною та офісною моделлю. Він дає змогу зберегти гнучкість, але водночас підтримувати особисту взаємодію, командні зустрічі, наставництво й корпоративну культуру. О. Бехтер зазначає, що гібридне робоче середовище поєднує віддалену та офісну роботу й має потенціал для підвищення гнучкості планування робочого часу, продуктивності та балансу між професійним і особистим життям [4]. Проте гібридна модель потребує чітких правил, інакше може виникнути нерівність між працівниками, які частіше перебувають в офісі, і тими, хто працює віддалено. Практично керівнику варто розділяти робочі процеси за їхнім характером. Завдання, які потребують концентрації, аналітики або індивідуального виконання, можуть ефективно виконуватися віддалено. Натомість стратегічні обговорення, вирішення конфліктів, креативні сесії, адаптація нових працівників і формування командної культури часто потребують більшої кількості синхронної або навіть офлайн-взаємодії. Такий підхід дозволяє не копіювати офісну модель у цифровому середовищі, а гнучко перебудовувати управління відповідно до потреб команди.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Узагальнену модель ефективного управління віддаленою командою можна подати у вигляді такої схеми (рис. 1).

Запропонована модель показує, що результативність управління віддаленої команди залежить від поєднання організаційних, комунікаційних, психологічних і технологічних чинників. Якщо хоча б один із цих елементів ігнорується, команда може втрачати ефективність: наприклад, за наявності цифрових інструментів, але без довіри й чітких правил взаємодії, дистанційна робота перетворюється на хаотичний обмін повідомленнями. Тому завдання керівника полягає не лише в постановці завдань, а й у формуванні цілісної системи командної роботи.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання формування ефективних моделей управління командами в умовах воєнного стану, розвитку цифрового лідерства, використання штучного інтелекту та сучасних платформ координації діяльності персоналу.



Рис. 1. Модель ефективного управління віддаленою командою

Джерело: створено авторами на основі [1,3,5].

У сучасних умовах саме віддалений формат роботи зумовлює появу нових управлінських викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективної комунікації, підтриманням командної взаємодії, мотивації працівників, контролю результативності та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Це обумовлює необхідність систематизації основних проблем дистанційної взаємодії та визначення практичних підходів до їх подолання.

Особливості трансформації управлінських підходів в умовах дистанційної роботи відображено в таблиці 2, де наведено порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та віддаленої моделей управління командою

п/п	Характеристика	Традиційна модель	Віддалена модель
1	Комунікація	Особисті зустрічі	Цифрові канали зв'язку
2	Контроль	Контроль процесу	Контроль результатів
3	Взаємодія працівників	Безпосередня	Віртуальна
4	Документообіг	Паперовий та електронний	Переважно електронний
5	Робочий час	Фіксований	Гнучкий
6	Лідерство	Адміністративне	Партнерське
7	Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5].

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці демонструє суттєві зміни в організації управлінських процесів під впливом цифровізації та поширення віддаленої зайнятості. Якщо традиційна модель управління ґрунтується переважно на особистій взаємодії, адміністративному контролі та централізованому прийнятті рішень, то віддалена модель передбачає використання цифрових каналів комунікації, управління за результатами, децентралізацію управлінських функцій та підвищення автономії працівників.

Крім того, перехід до віддаленого формату супроводжується зміною стилю лідерства: замість адміністративного домінування більшого значення набувають партнерські відносини, довіра та координація спільної діяльності. Гнучкий режим роботи та переважно електронний документообіг сприяють підвищенню адаптивності організації та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Ефективність управління віддаленою командою значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати традиційні управлінські підходи до цифрового середовища. Найбільш суттєвими проблемами є ускладнення комунікації, послаблення командної єдності, труднощі контролю, ризики зниження мотивації та недостатній рівень цифрових компетентностей працівників. Запропоновані управлінські рішення орієнтовані не на посилення адміністративного контролю, а на розвиток довіри, підтримку командної взаємодії, використання цифрових інструментів і створення умов для професійної та психологічної підтримки персоналу.

Цифрові платформи підтримують комунікацію, координацію завдань і збереження корпоративних знань, проте їхня результативність залежить від якості зв’язку, підготовки персоналу та організації роботи. У таблиці 3 зіставлено функціональні переваги інструментів, потенційні обмеження й ризики, можливості асинхронної та офлайн-взаємодії, а також доцільність використання залежно від масштабу і цифрової зрілості підприємства. Особливу увагу приділено безперервності роботи під час відключень електроенергії та перебоїв інтернет-зв’язку в умовах воєнного стану в Україні.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 3

Порівняльна оцінка цифрових інструментів управління віддаленими командами в умовах воєнного стану в Україні

Інструмент	Призначення та переваги	Потенційні обмеження й ризики	Робота під час відключень і перебоїв зв'язку	Масштаб і цифрова зрілість підприємства
Trello	Візуальні дошки завдань; зрозумілий розподіл роботи та контроль статусів.	Без правил ведення дошок можливі дублювання й застарілі завдання; складні залежності та звітність потребують додаткових рішень.	Асинхронна робота з картками. Мобільні застосунки підтримують офлайн-зміни з подальшою синхронізацією; це не означає повного офлайн-доступу до всіх вкладень.	Переважно малі підприємства й окремі команди; базова або середня зрілість.
Google Workspace	Спільні документи, таблиці та файлове сховище; єдине середовище документування.	Помилки спільного доступу створюють ризик розголошення даних; локальні копії потребують захисту; можливі розбіжності версій.	Асинхронне редагування. Docs, Sheets і Slides працюють офлайн після налаштування та збереження потрібних файлів; зміни синхронізуються після підключення. Meet потребує мережі.	Малі й середні підприємства; базова або середня зрілість. Для великих потрібне централізоване адміністрування.
Asana	Координація проєктів, відповідальні та строки; підтримка структурованих процесів.	Потребує навчання й дисципліни оновлення статусів; розширені функції залежать від тарифу; ризик надмірної деталізації завдань.	Асинхронні завдання й коментарі. Мобільні застосунки підтримують окремі офлайн-дії з подальшою синхронізацією; не слід очікувати доступу до всіх функцій і даних.	Середні підприємства, багатопроєктні команди та підрозділи великих компаній; середня або висока зрілість.
Notion	База знань, регламенти й проєктні сторінки; гнучке документування процесів.	Без відповідального за структуру база знань може втрачати актуальність; можливі помилки доступу та конфлікти	Асинхронні сторінки й коментарі. У настільному та мобільному застосунках можна редагувати завантажені сторінки офлайн; підсторінки слід готувати	Малі й середні підприємства та команди великих організацій; середня зрілість і наявність відповідального за базу знань.

Інструмент	Призначення та переваги	Потенційні обмеження й ризики	Робота під час відключень і перебоїв зв'язку	Масштаб і цифрова зрілість підприємства
		паралельних офлайн-змін.	окремо, зовнішні інтеграції обмежені.	
Microsoft Teams	Канали, чати й наради; інтеграція з Microsoft 365 та корпоративним документообігом.	Потребує адміністрування прав і навчання; відеонаради залежать від зв'язку; надлишок повідомлень може перевантажувати персонал.	Асинхронні канали й повідомлення. За втрати мережі можливе відкладене надсилання повідомлень, але наради недоступні. Файли слід окремо готувати для офлайн-роботи через відповідні застосунки.	Середні й великі підприємства з Microsoft 365; середня або висока зрілість та підтримка адміністратора.
Zoom	Онлайн-наради й консультації; швидка організація синхронної взаємодії.	Відеозв'язок потребує стабільної мережі; ризики зриву зустрічей і несанкціонованого доступу без належних налаштувань.	Онлайн-наради не працюють без мережі. За слабкого зв'язку доцільні аудіорежим і короткі зустрічі; для асинхронної роботи потрібні письмові підсумки та завчасно завантажені записи.	Будь-який масштаб; базова зрілість для зустрічей. Допоміжний інструмент, а не основа управління завданнями.

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 6].

Аналіз таблиці 3 показує, що для малих підприємств із базовою цифровою зрілістю доцільним є поєднання Trello та Google Workspace, яке не потребує складного адміністрування. Для організацій із кількома проєктами та усталеними процесами доцільно розглядати Asana й Notion, а для середніх і великих підприємств, що вже використовують Microsoft 365, — Microsoft Teams. Zoom може доповнювати будь-яку модель як засіб онлайн-нарад, однак не замінює систему завдань і документування рішень. Ці рекомендації мають коригуватися відповідно до потреб, бюджету та наявної інфраструктури підприємства. За перебоїв зв'язку пріоритет слід надавати асинхронним завданням, письмовим протоколам і підготовленим офлайн-матеріалам. Для всіх платформ потрібні багатофакторна автентифікація, розмежування прав доступу, резервні копії критичних даних та альтернативний канал оперативного зв'язку. Після відновлення з'єднання необхідно перевіряти синхронізацію змін і актуальність завдань.

Використання зазначених цифрових платформ є особливо важливим в умовах гібридної та віддаленої роботи, оскільки вони дозволяють компенсувати

відсутність особистої взаємодії, забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують рівень координації дій та сприяють формуванню єдиного інформаційного середовища організації. Крім того, цифрові інструменти зменшують часові витрати на виконання рутинних операцій, підвищують гнучкість управління та створюють умови для переходу від контролю присутності працівників до управління за результатами. Саме тому розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних платформ співпраці слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління командами в умовах цифрової трансформації економіки.

Важливим напрямом дослідження сучасних підходів до управління віддаленими командами є аналіз практичного досвіду провідних міжнародних та українських компаній, які успішно впроваджують дистанційні та гібридні моделі організації праці. Вивчення їхніх управлінських практик дає змогу оцінити ефективність застосування цифрових технологій, механізмів координації, розвитку корпоративної культури та підтримки продуктивності працівників. Саме тому доцільно розглянути найбільш відомі приклади організацій, які сформували власні моделі ефективного управління віддаленими та гібридними командами й можуть слугувати орієнтиром для інших підприємств та організацій.

Одним із найбільш відомих прикладів ефективного управління віддаленою командою є GitLab [8]. Компанія працює у форматі fully remote та об’єднує працівників із понад 60 країн світу. Особливістю її управлінської моделі є принцип «handbook-first», відповідно до якого всі правила, процеси, процедури та стандарти роботи детально документуються у відкритій корпоративній базі знань. Це забезпечує прозорість, швидку адаптацію нових працівників і зменшує залежність від усної комунікації.

Практика GitLab демонструє, що для віддаленої команди критично важливими є асинхронна комунікація, чіткий розподіл відповідальності та культура довіри. Компанія активно використовує цифрові платформи управління проєктами, системи фіксації результатів і регулярний письмовий зворотний зв’язок. Водночас значна увага приділяється психологічному комфорту працівників, гнучкому графіку та автономії команд.

Ще одним успішним прикладом є Automattic - компанія, що розвиває WordPress.com та інші цифрові сервіси. Організація функціонує як distributed company, у якій працівники працюють із різних країн світу. Основою управлінської моделі є асинхронна взаємодія, цифрова прозорість і мінімізація мікроменеджменту [9].

Особливістю Automattic є використання внутрішніх цифрових блогів і платформ для довготривалого обговорення рішень, що дозволяє уникати надмірної кількості онлайн-зустрічей. Компанія робить акцент на результатах роботи, а не на контролі присутності працівника в мережі. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, автономії та довіри в команді.

Цікавий досвід демонструє також Microsoft, яка активно розвиває гібридний формат роботи. У межах дослідження Microsoft Work Trend Index компанія аналізує вплив цифровізації та дистанційної взаємодії на продуктивність працівників, командну культуру та організаційні процеси [10].

Практика Microsoft показує, що ефективна віддалена робота потребує балансу між онлайн- та офлайн-взаємодією. Компанія використовує модель «гнучкого гібриду», у якій працівники можуть поєднувати дистанційну роботу з періодичними особистими зустрічами. Особлива увага приділяється цифровим платформам співпраці, психологічному добробуту персоналу та підтримці командної взаємодії.

Серед компаній, які успішно реалізують дистанційне управління, варто також виділити Zapier та Buffer. Їхні моделі базуються на принципах employee-centric management, тобто орієнтації на комфорт і потреби працівників. Компанії використовують інструменти неформальної комунікації, цифрові програми підтримки мотивації, регулярні онлайн-зустрічі та практики профілактики емоційного вигорання[11,12].

В українських умовах ефективні практики управління віддаленими та гібридними командами активно впроваджують насамперед IT-компанії та цифрові сервіси. Значний досвід у цій сфері мають SoftServe, EPAM Systems та Grammarly, які після початку повномасштабної війни змогли оперативно адаптувати системи управління персоналом, забезпечити безперервність бізнес-процесів та підтримати працівників у кризових умовах.

Одним із найбільш успішних прикладів є компанія SoftServe, яка застосовує гнучкі формати організації праці, поєднуючи дистанційну та гібридну роботу залежно від специфіки проєктів і потреб працівників. Для координації діяльності команд компанія використовує сучасні цифрові платформи співпраці, системи управління проєктами та корпоративні засоби комунікації. Значна увага приділяється розвитку командної культури, професійному навчанню персоналу та підтримці балансу між роботою й особистим життям [13].

Вагомий досвід організації роботи розподілених команд має також компанія EPAM Systems. В умовах географічної розосередженості працівників компанія впроваджує сучасні цифрові інструменти управління, принципи гнучкого лідерства та орієнтацію на досягнення результатів. Управління проєктами базується на високому рівні автономії команд, цифровій координації та безперервному професійному розвитку персоналу [14].

Успішний досвід використання гібридної моделі роботи демонструє компанія Grammarly, заснована українськими підприємцями. Компанія застосовує модель remote-first hybrid, яка передбачає переважно дистанційний формат роботи з періодичними особистими зустрічами працівників для стратегічного планування, розвитку командної взаємодії та підтримання корпоративної культури. Особлива увага приділяється цифровим платформам співпраці, психологічному

благополуччю працівників, гнучкому графіку та створенню сприятливого середовища для творчої діяльності [15].

Досвід зазначених компаній свідчить, що ефективне управління віддаленими та гібридними командами в сучасних умовах ґрунтується не лише на використанні цифрових технологій, а й на створенні сприятливого організаційного середовища, розвитку довіри та підтримці працівників. Українські компанії особливу увагу приділяють забезпеченню гнучкого режиму роботи, підтримці психологічного стану персоналу, цифровій координації команд, резервуванню та безперервності бізнес-процесів, розвитку внутрішньої комунікації, а також створенню систем оперативного інформування працівників. Це дозволяє підвищити адаптивність організацій, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати стійкість функціонування підприємств в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження визначено основні виклики управління віддаленими та гібридними командами, зокрема ускладнення комунікації, послаблення командної єдності, складність контролю результатів, зниження мотивації, ризики професійного вигорання та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Розроблено модель ефективного управління віддаленою командою, яка поєднує шість взаємопов’язаних складових: чітку організацію роботи, якісну комунікацію, довіру та автономію, психологічну підтримку, цифрові інструменти і командну культуру. Сформовано порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою, що дозволило обґрунтувати перехід від адміністративного контролю і фіксованого робочого часу до управління за результатами, партнерського лідерства, гнучкої організації праці та цифрової взаємодії. Узагальнено практичні управлінські рішення щодо подолання ключових проблем дистанційної роботи, систематизовано цифрові інструменти управління віддаленими командами та проаналізовано досвід провідних міжнародних і українських компаній щодо впровадження ефективних дистанційних і гібридних форматів роботи. Отже, ефективне управління командою в умовах віддаленої роботи потребує продуманої системи взаємодії, прозорого розподілу відповідальності, регулярного зворотного зв’язку, підтримки психологічної безпеки, розвитку цифрових компетентностей і зміцнення довіри між керівником та працівниками. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з аналізом використання штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизованих систем координації в управлінні віртуальними командами.

Список використаної літератури:

1. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і*

управління. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 34–39. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6. (дата звернення 24.07.2026)

2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21.

3. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98.

4. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50.

5. Höddinghaus M., Nohe C., Hertel G. Лідерство у віртуальному робочому середовищі: що ми знаємо, чого не знаємо і що потрібно робити. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. URL: https://surl.li/vpodlp (дата звернення 24.07.2026)

6. Microsoft. Індекс тенденцій у сфері праці. *Microsoft WorkLab*. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index (дата звернення 24.07.2026)

7. Gallup. Дослідження віддаленої та гібридної роботи. *Gallup Workplace*. URL: https://www.gallup.com/topic/remote-work.aspx (дата звернення: 03.05.2026).

8. GitLab Inc. *The Remote Playbook*. URL: https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/ (дата звернення 24.07.2026)

9. Automattic Inc. *Distributed Work*. URL: https://automattic.com/

10. Microsoft Corporation. *Work Trend Index Annual Report*. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index (дата звернення 24.07.2026)

11. Buffer Inc. *State of Remote Work*. URL: https://buffer.com/state-of-remote-work (дата звернення 24.07.2026)

12. Zapier Inc. *The Ultimate Guide to Remote Work*. URL: https://zapier.com/blog/remote-work-guide/ (дата звернення 24.07.2026)

13. SoftServe. *Our Culture and Remote Work*. URL: https://www.softserveinc.com/en-us/careers (дата звернення 24.07.2026)

14. EPAM Systems, Inc. *Careers and Flexible Work*. URL: https://www.epam.com/careers (дата звернення 24.07.2026)

15. Grammarly, Inc. *Company and Culture*. URL: https://www.grammarly.com/about (дата звернення 24.07.2026)

References:

1. Yakovenko, O. I. (2022). Features of remote personnel management in modern conditions. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: *Ekonomika i*

upravlinnia, 33(72), 1, 34–39. https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6 [in Ukrainian].

2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Kirianova, O. V. (2023). Comprehensive analysis of virtual team management in organizations. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21 [in Ukrainian].

3. Vasylieva, O., Domashenko, S., & Hil, L. (2024). Psychological aspects of personnel management under remote employment conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98 [in Ukrainian].

4. Bekhter, O. (2024). The impact of a hybrid work environment on personnel management efficiency. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50 [in Ukrainian].

5. Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work environments: What we know, what we do not know, and what we need to do. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079

6. Microsoft. (2026). Work Trend Index. Microsoft WorkLab. Retrieved May 3, 2026, from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index

7. Gallup. (2026). Remote and hybrid work research. Gallup Workplace. Retrieved May 3, 2026, from https://www.gallup.com/topic/remote-work.aspx

8. GitLab Inc. (2026). The Remote Playbook. Retrieved June 18, 2026, from https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/

9. Automattic Inc. (2026). Distributed Work. Retrieved June 18, 2026, from https://automattic.com/

10. Microsoft Corporation. (2026). Work Trend Index Annual Report. Retrieved June 18, 2026, from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index

11. Buffer Inc. (2026). State of Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://buffer.com/state-of-remote-work

12. Zapier Inc. (2026). The Ultimate Guide to Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://zapier.com/blog/remote-work-guide/

13. SoftServe. (2026). Our Culture and Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://www.softserveinc.com/en-us/careers

14. EPAM Systems, Inc. (2026). Careers and Flexible Work. Retrieved June 18, 2026, from https://www.epam.com/careers

15. Grammarly, Inc. (2026). Company and Culture. Retrieved June 18, 2026, from https://www.grammarly.com/about

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Співавтором статті є член редакційної колегії цього наукового журналу, який не брав участі в прийнятті рішення щодо публікації статті.*

Декларація використання ШІ. *Штучний інтелект при написанні статті не використовувався.*

Надходження рукопису до журналу: 17.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.10.2029
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.09
УДК 634.8:631.15:338.43(477.74)

Гліб ЛІВІНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти «Магістр»
спеціальності D3 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0007-0609-713X
email: livinskimusic@gmail.com

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІКРОПРОЦЕСАМИ У ВИНОГРАДАРСТВІ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІВДНЯ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Анотація

Актуальність. *В умовах посилення кліматичних ризиків, зростання виробничих витрат і вимог до якості винограду особливого значення набуває вдосконалення системи управління мікропроцесами у виноградарстві. Для півдня Одеської області актуальним є адаптування світового досвіду до місцевих природно-кліматичних умов з метою підвищення ефективності виробництва, зниження втрат і зміцнення конкурентоспроможності господарств.*

Метою статті *є обґрунтування концептуальних підходів до управління мікропроцесами у виноградарстві на основі порівняльного аналізу практик провідних європейських регіонів та визначення перспектив їх адаптації на півдні Одеської області.*

Методи дослідження. *Використано методи порівняльного аналізу, системного та процесного підходів, узагальнення й синтезу для дослідження технологічних операцій, оцінювання управлінських практик і визначення можливостей їх адаптації до регіональних умов.*

Отримані результати. *Проаналізовано мікропроцеси вирощування винограду: вибір і картування ділянок, управління водним режимом, обрізування, регулювання навантаження кущів, зелені операції, моніторинг достигання ягід, збирання та сортування врожаю.*