

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Дудяк Софія Володимирівна

Вплив дистанційної роботи на продуктивність та ефективність трудової
діяльності персоналу

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПзм-21

С.В.Дудяк

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність дистанційної роботи та її роль у сучасному управлінні персоналом.....	6
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання продуктивності та ефективності трудової діяльності в умовах дистанційного формату.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	20
2.1. Характеристика ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та особливості переходу на дистанційну роботу.....	20
2.2. Оцінка рівня продуктивності та ефективності трудової діяльності персоналу до та після впровадження дистанційного формату.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	34
3.1. Інструменти та технології оптимізації дистанційної роботи персоналу	34
3.2. Модель підвищення продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи.....	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови та швидкі зміни у глобальному середовищі спричиняють трансформацію підходів до організації праці. Однією з головних тенденцій останніх років є поширення дистанційної роботи, що активізувалося завдяки цифровізації, розвитку комунікаційних технологій та зовнішнім чинникам, зокрема пандемії COVID-19. Дистанційна форма зайнятості вже стала важливою складовою системи управління персоналом. Збільшення масштабів дистанційної роботи зумовлює необхідність оцінки її впливу на продуктивність працівників, адже вона має як переваги – гнучкість, економію ресурсів, оптимізацію часу – так і ризики, пов’язані з контролем, комунікацією та мотивацією персоналу. Тому дослідження реального ефекту дистанційної роботи є актуальним для теорії та практики управління. Значущість теми посилюється потребою вдосконалення підходів до організації дистанційної праці з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання впливу дистанційної роботи на продуктивність та ефективність трудової діяльності персоналу привертає увагу багатьох сучасних дослідників. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили як зарубіжні, так і українські науковці, зокрема: Герасименко О., Загірняк Д., Дружинін В., Лучик С., Лучик, В., Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С. та інші. У їхніх працях розглядаються особливості організації дистанційної роботи, зміни у системі управління персоналом, фактори впливу на результативність праці та психологічні аспекти діяльності працівників у віддаленому середовищі. Проте, незважаючи на вагомі наукові напрацювання, багато питань залишаються дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу дистанційної роботи на продуктивність і ефективність трудової діяльності персоналу та обґрунтування напрямів удосконалення організації

дистанційної праці на підприємстві. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність дистанційної роботи та її значення в сучасному управлінні персоналом;
- проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання продуктивності та ефективності праці в умовах дистанційного формату;
- дослідити особливості організації дистанційної роботи у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- здійснити оцінку ефективності трудової діяльності персоналу до і після переходу на дистанційну роботу;
- запропонувати інструменти та технології оптимізації дистанційної праці;
- розробити модель підвищення продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи.

Об’єктом дослідження є процес організації дистанційної роботи персоналу у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Предметом дослідження є вплив дистанційної роботи на продуктивність та ефективність трудової діяльності працівників.

Методи дослідження. Методи дослідження у роботі поєднують теоретичні, емпіричні та аналітичні підходи. Застосовано аналіз наукової та нормативної літератури для вивчення сучасних підходів до дистанційної роботи, системний та структурний аналіз для побудови моделі організації праці, спостереження, опитування та анкетування персоналу для оцінки реальної ефективності дистанційної роботи. Для дослідження продуктивності використано економічні та статистичні методи, а також моделювання і проектування для розробки комплексної моделі підвищення продуктивності. Методи порівняльного та критичного аналізу дозволили визначити пріоритетні напрями удосконалення організації дистанційної праці.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері підприємництва та місцевого

самоврядування. Також, використано дані Свалявської міської територіальної громади, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, а також результати власних анкетувань та експертних опитувань, проведених у межах дослідження.

Практична значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій та моделі удосконалення дистанційної праці для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Поняття, сутність та правові засади дистанційної роботи» у збірнику тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025, м. Тернопіль) та «Переваги та ризики дистанційної роботи для працівників і роботодавців» у Збірнику тез доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність дистанційної роботи та її роль у сучасному управлінні персоналом

Інтенсивний розвиток цифрових технологій, глобалізація ринку праці та зміни в організації виробничих процесів сприяли поширенню нових форм зайнятості, серед яких особливе місце посідає дистанційна робота. Її популярність значно зросла у зв'язку з пандемією COVID-19, яка стала каталізатором масового переходу компаній до віддалених форматів діяльності. Сучасні дослідження [10; 25] підтверджують, що дистанційний формат дедалі частіше розглядається підприємствами як стратегічна модель, здатна підвищувати гнучкість та адаптивність управлінських і виробничих процесів.

Дистанційна робота передбачає виконання працівником своїх функціональних обов'язків поза межами стаціонарного робочого місця – вдома, у коворкінгу чи будь-якому іншому зручному місці – з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують безперервність робочого процесу.

Законодавче визначення дистанційної роботи, зокрема у Кодексі законів про працю України [21] наголошує на самостійності працівника у виборі місця виконання роботи та на тому, що взаємодія з роботодавцем здійснюється шляхом електронних комунікацій. Таким чином, дистанційна праця ґрунтується на таких принципах, як мобільність, гнучкість, результато-орієнтованість, наявність цифрових інструментів та мінімізація фізичної присутності в офісі.

Щоб глибше розкрити сутність дистанційної роботи, доцільно виділити її основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики дистанційної роботи

№	Характеристики	Опис
1	Географічна незалежність	Працівник не прив'язаний до конкретного офісного приміщення, що розширює можливості роботодавців у пошуку кадрів на глобальному ринку праці.
2	Технологічна опосередкованість	Виконання завдань, комунікація, контроль та передача результатів здійснюються через цифрові платформи, програмні продукти та хмарні сервіси.
3	Гнучкість режиму роботи	Дистанційна праця часто передбачає гнучкий графік, орієнтацію на виконання завдань, а не на фіксований робочий час.
4	Високий рівень самоменеджменту	Працівник самостійно організовує робочий простір, планує час, розставляє пріоритети та контролює виконання завдань.
5	Зміна моделі контролю	Акцент зміщується з процесуальних методів контролю до оцінювання кінцевого результату.
6	Підвищення автономії працівника	Дистанційна робота передбачає довіру, відповідальність і здатність приймати рішення без постійного нагляду.

Примітка. Подано на основі [5; 6; 10; 14; 24; 36]

Подане у табл. 1.1 дослідження демонструє основні характеристики дистанційної роботи, які визначають її відмінність від традиційного офісного формату. Вона передбачає географічну незалежність, технологічну опосередкованість, гнучкість робочого режиму, високий рівень самоменеджменту, зміну моделі контролю та підвищення автономії працівника. Ці особливості забезпечують ефективність виконання завдань у віддаленому середовищі та впливають на організацію управління персоналом.

Водночас зростання масштабів дистанційної зайнятості актуалізує питання її ефективності, впливу на продуктивність, соціальні комунікації, психологічний стан працівників та стабільність організації. Згідно з дослідженнями О. Гарафонової, І. Дворника та Я. Шевель [10], віддалені та гібридні моделі роботи змінюють механізми організаційного менеджменту, формуючи нові формати комунікації, контролю та координації діяльності персоналу. Автори Г. Серета та В. Нестерук [36] підкреслюють, що впровадження дистанційних моделей вимагає адаптації всіх елементів управління персоналом, оскільки традиційні інструменти контролю та мотивації стають менш ефективними.

Дистанційна зайнятість надає працівникам широкі можливості щодо гнучкого управління робочим часом, що сприяє покращенню балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Цю тезу підтверджують С. Лучик і В. Лучик [25], наголошуючи, що самостійний розподіл часу підвищує внутрішню мотивацію та задоволеність роботою. Відсутність необхідності щоденного переміщення до офісу знижує витрати часу та коштів, а також зменшує рівень стресу. Працівники отримують можливість працювати у комфортному середовищі, обираючи індивідуально зручний режим і робоче місце, а доступ до вакансій незалежно від географічного розташування розширює можливості для кар'єрного розвитку. Попри численні переваги, дистанційна робота супроводжується ризиками. Стирається межа між робочим і особистим часом, що може провокувати емоційне вигорання. Соціальна ізоляція та обмеження міжособистісних контактів негативно впливають на психологічний стан і командну взаємодію. Недостатня організація робочого місця, проблеми з технічним забезпеченням та кібербезпекою також знижують ефективність працівника. Крім того, віддалені співробітники інколи стикаються з уповільненою кар'єрною траєкторією через менший рівень видимості в організації.

Для роботодавців дистанційна зайнятість відкриває можливість оптимізувати витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги та інфраструктуру. Вони отримують доступ до ширшого ринку праці, що забезпечує підбір висококваліфікованих кадрів незалежно від місця проживання. Дослідження свідчать, що дистанційний формат часто сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню кількості прогулів і гнучкішому реагуванню на зміни ринкової ситуації [10]. Основні переваги використання дистанційної роботи для організацій подано на рис. 1.1.

Однак для організації дистанційний формат роботи пов'язаний із низкою викликів. Складність контролю продуктивності працівників вимагає впровадження нових інструментів моніторингу. Відсутність особистої взаємодії ускладнює комунікацію, координацію дій і прийняття колективних рішень.

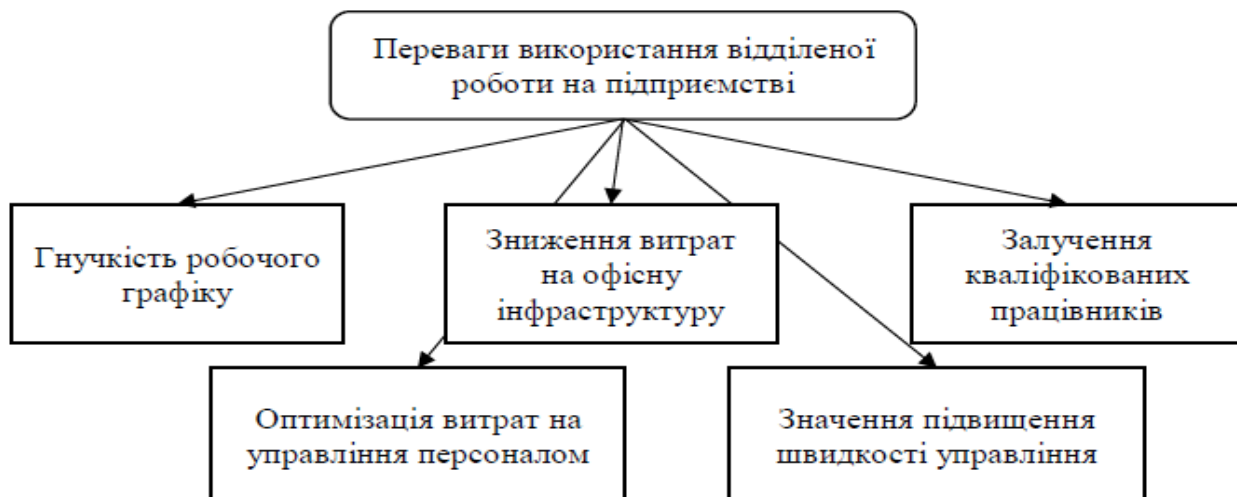


Рис. 1.1. Основні переваги використання дистанційної роботи для організацій

Примітка. Подано на основі [5; 10; 27]

Підвищується вразливість інформаційних систем до кібератак, а формування корпоративної культури, підтримка командного духу та залученість персоналу до загальних цілей потребують додаткових управлінських заходів.

На основі проведеного дослідження нами побудована матриця переваг та недоліків дистанційної роботи у розрізі організації та працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця переваг та недоліків дистанційної роботи у розрізі організації та працівників

Сторона	Переваги	Недоліки
1	2	3
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкий графік роботи • Економія часу та коштів на дорогу • Можливість працювати з будь-якого місця • Кращий баланс між роботою та особистим життям • Комфортні умови, можливість облаштувати власне робоче місце 	<ul style="list-style-type: none"> • Відчуття ізоляції, нестача соціальних контактів • Менше стресу від офісного середовища • Розмиті межі між роботою та відпочинком • Складнощі з самоорганізацією та мотивацією • Ризик професійного вигорання • Домашні відволікання • Не завжди наявні належні технічні умови

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Організація (роботодавець)	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження витрат на офіс (оренда, комунальні, інфраструктура) • Можливість залучати фахівців з будь-якого регіону чи країни • Підвищення продуктивності окремих працівників • Гнучкіші форми зайнятості • Підвищення задоволеності й лояльності частини персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики інформаційної безпеки • Залежність від технічних засобів та стабільного інтернету • Ускладнена командна взаємодія та комунікація • Необхідність інвестувати в цифрові інструменти та кібербезпеку • Можливе погіршення корпоративної культури

Примітка. Подано на основі аналізу джерел [5; 10; 27; 8; 11]

Отже, дистанційна робота є багатовимірним явищем, ефективність впровадження якого залежить від технічного забезпечення, культури управління, цифрової грамотності та готовності працівників і роботодавців адаптуватися до нових умов. Гібридні моделі, які поєднують переваги офлайн і онлайн формату, є оптимальним шляхом для досягнення високої продуктивності та задоволеності персоналу [25; 36]. Раціональна організація дистанційної роботи може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і покращення умов праці в умовах цифрової економіки.

Дистанційна робота стала важливою складовою сучасного управління персоналом, оскільки суттєво трансформує методи, інструменти та підходи до організації праці. Її роль у системі HR-менеджменту можна розглядати за низкою ключових напрямів, що підтверджується як українськими, так і міжнародними дослідженнями.

По-перше, дистанційна робота сприяє формуванню нових форм організації праці, які відповідають потребам сучасного ринку. Все більше працівників віддають перевагу гнучким умовам, можливості поєднувати професійну діяльність з особистим життям, що підвищує рівень їхньої лояльності до роботодавця. Це підтверджує опитування [2], за результатами якого під час пандемії понад 20 % українців повністю або частково перейшли на дистанційний формат. Водночас за даними РБК-Україна [32], станом на

2023 рік лише близько 14 % українських роботодавців активно застосовують віддалений формат, що свідчить про поступове, але стабільне поширення цієї моделі.

По-друге, дистанційна зайнятість забезпечує оптимізацію витрат підприємства, зменшуючи потребу у витратах на оренду офісних приміщень, утримання інфраструктури та логістику. Це робить бізнес-процеси більш гнучкими та ефективними. Дослідження [45], показує, що 21 % працівників в Україні вже працюють віддалено, а 35 % компаній запровадили «віртуальні робочі місця», що підтверджує економічну доцільність переходу на дистанційний формат.

По-третє, дистанційна робота розширює можливості рекрутингу та дозволяє підприємствам долучати до роботи спеціалістів із різних міст і країн. Це значно скорочує ризики дефіциту кадрів та підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці. Сучасні дослідження *remote-first* компаній [47] підтверджують, що віддалені формати відкривають доступ до глобальних ринків талантів, хоча й потребують адаптованих інструментів комунікації.

По-четверте, дистанційний формат роботи вимагає модернізації систем мотивації та контролю персоналу. Традиційний офісний контроль значною мірою ґрунтується на візуальному спостереженні, тоді як дистанційна робота потребує впровадження KPI, OKR, цифрових аналітичних платформ та інструментів вимірювання продуктивності. У дослідженні С. Лучика і В. Лучика [25] зазначається, що ізоляція, складнощі з комунікацією та недостатня підтримка менеджменту можуть знижувати мотивацію дистанційних працівників.

По-п'яте, дистанційна робота впливає на психологічний клімат та корпоративну культуру. Для ефективної командної взаємодії керівникам доводиться впроваджувати нові підходи до налагодження комунікацій, запобігання соціальній ізоляції та підтримання залученості. За даними дослідження Каліфорнійського університету, 64 % працівників, які перейшли

на віддалений режим, відчули погіршення самопочуття, серед основних проблем – болі в шії, емоційне напруження та порушення сну [4]. Українські дослідження також підтверджують подібні тенденції: 27,8 % респондентів не залишають часу на саморозвиток, а 13,3 % – на сімейні стосунки через роботу з дому [1]. Крім того, дистанційна форма праці відіграє важливу роль у підвищенні стійкості підприємства до зовнішніх криз. Вона забезпечує неперервність бізнес-процесів у ситуаціях, коли офлайн-робота ускладнена або неможлива – під час пандемій, воєнного стану, надзвичайних ситуацій. За даними міжнародних досліджень [46], саме гібридні моделі роботи («кілька днів у офісі – кілька вдома») забезпечують оптимальний баланс між гнучкістю та управлінською ефективністю, сприяючи підвищенню продуктивності персоналу.

Отже, дистанційна робота має багатовимірний характер та відіграє стратегічно важливу роль у сучасному управлінні персоналом, впливаючи не лише на організацію праці, а й на продуктивність, здоров'я, корпоративну культуру та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. Її роль у сучасному управлінні персоналом є визначальною, адже вона дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів цифрової епохи, підвищувати продуктивність, економити ресурси, зміцнювати кадровий потенціал та формувати сучасну модель трудових відносин, орієнтовану на гнучкість, довіру та результативність.

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання продуктивності та ефективності трудової діяльності в умовах дистанційного формату

Продуктивність праці традиційно розглядається як інтегральний показник, що характеризує обсяг і якість результатів трудової діяльності працівника за певний відрізок часу. Ефективність трудової діяльності, у свою чергу, визначається як співвідношення між досягнутими результатами та

витраченими на їх отримання ресурсами – часовими, фізичними, інтелектуальними, матеріальними й нематеріальними. В умовах дистанційного формату роботи ці категорії набувають нового змістового наповнення, оскільки традиційні підходи до контролю робочого процесу, засновані на спостереженні за присутністю працівника на робочому місці або тривалістю робочого часу, втрачають свою релевантність. Це зумовлює необхідність переорієнтації систем оцінювання на вимірювання результативності, автономності та якості виконання завдань, що формує основу сучасних теоретичних підходів до оцінювання продуктивності й ефективності трудової діяльності в умовах дистанційної зайнятості (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання роботи працівників у дистанційному форматі

Критерій	Зміст характеристик	Типові індикатори	Особливості застосування в дистанційному форматі
Результативність	Відображає рівень досягнення визначених цілей та обсяг виконаних завдань; характеризує фактичний внесок працівника у загальний результат діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Ключові показники ефективності (КПІ) • Дотримання встановлених строків • Кількість успішно завершених завдань • Ступінь досягнення планових показників 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус зміщується з відпрацьованого часу на кінцевий результат • Потребує чітко структурованих цілей і критеріїв оцінювання • Використання цифрових систем планування та контролю завдань
Автономність	Відображає здатність працівника самостійно організувати, планувати й контролювати власну діяльність, приймати рішення без постійного нагляду	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень самостійності у прийнятті рішень • Здатність ефективно управляти власним часом • Регулярність, повнота та якість самозвітності • Мінімальна потреба в зовнішньому контролі 	<ul style="list-style-type: none"> • Значне підвищення ролі самоорганізації та відповідальності • Потреба у високому рівні цифрової компетентності • Самостійне планування визначає ефективність роботи у віддаленому режимі
Якість виконання завдань	Характеризує відповідність роботи професійним стандартам, точність, ретельність і творчий підхід до виконання завдань	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень відповідності встановленим стандартам • Кількість та характер помилок • Креативність запропонованих рішень • Якість професійної та командної комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність регулярного зворотного зв'язку • Використання цифрових платформ для перевірки, рецензування та обміну результатами • Ускладнена фіксація окремих якісних параметрів у віддаленому режимі

Примітка. Подано на основі аналізу праць [11; 6; 8; 23; 36]

Важливо підкреслити, що наведені критерії оцінювання взаємопов'язані. Наприклад, автономність працівника безпосередньо впливає на результати його діяльності та якість виконання завдань. У дистанційних командах саме самоорганізація та цифрова компетентність стають критично важливими, оскільки традиційні способи контролю за робочим процесом недоступні. Крім того, оцінка результативності не обмежується кількісними показниками — значну роль відіграють поведінкові та психосоціальні чинники, такі як дисципліна, здатність до саморегуляції та ефективна комунікація у віртуальному середовищі.

На основі наведеної структури критеріїв сучасні дослідження виділяють кілька теоретичних підходів до оцінювання продуктивності та ефективності трудової діяльності у дистанційному форматі (табл. 1.4.). Вони враховують як кількісні, так і якісні параметри роботи, а також поведінкові та психосоціальні фактори, що визначають ефективність праці у віддалених командах.

Таблиця 1.4

**Теоретичні підходи до оцінювання продуктивності працівників у
дистанційному форматі**

Підхід	Сутність	Особливості застосування у дистанційній роботі	Дослідницькі підтвердження
1	2	3	4
Оцінювання за результатами (Result-Based Approach)	Оцінка продуктивності ґрунтується на конкретних досягненнях і виконаних завданнях, а не на кількості відпрацьованого часу	Дозволяє оцінювати ефективність об'єктивно, мінімізуючи ризик «присутності заради присутності»	Бондаренко О. М., Рішко Ю. І., Тардаскіна Т. М. [5], Загірняк Д. М., Дружиніна В. В., Дружинін В. О. [17].
Індикаторний підхід (KPI та OKR)	Використання ключових показників ефективності (KPI) та цілей із ключовими результатами (OKR) для структурованої оцінки	Особливо актуальний для віддаленої роботи; дозволяє менеджерам відслідковувати прогрес незалежно від фізичної присутності	Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. [22], Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. [20], Серета Г., Нестерук В. [36].

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Системний підхід (Balanced Scorecard, BSC)	Комплексна оцінка продуктивності через фінансові результати, якість роботи, розвиток компетенцій, задоволеність працівників	Поєднує кількісні та якісні показники; важливий для комплексної оцінки ефективності віддалених команд	Дашко І.М. [14], Моторна І. [27], Сільченко С., Сербіна Д. [37].
Психометричні та аналітичні підходи	Використання цифрових платформ для моніторингу продуктивності, часу на завдання, залученості та емоційного стану	Дозволяє виявляти проблеми мотивації та попереджати вигорання	Іванченко Г.В.[18], Химич І.Г. та ін. [39], Лучик С., Лучик В. [25].
Гібридні моделі оцінювання	Поєднання результативного, індикаторного та психометричного підходів для максимально точної оцінки продуктивності	Комбінує кількісні та якісні показники; дозволяє оцінювати продуктивність та взаємодію співробітників	Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. [10]. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. [23].

Примітка. Подано на основі аналізу зазначеної у таблиці літератури

Розвиток дистанційної зайнятості призвів до значних змін у підходах до оцінювання трудової діяльності: акценти поступово зміщуються від процесу-орієнтованих моделей, які концентруються на контролі присутності та тривалості робочого часу, до результато-орієнтованих моделей, де основним об'єктом оцінювання стають ступінь досягнення встановлених цілей, рівень завершеності завдань та їхні якісні характеристики. [5; 17]. Такий підхід дозволяє оцінювати продуктивність не лише через кількість виконаної роботи, але й через її вплив на досягнення стратегічних цілей організації, відповідність професійним стандартам та здатність працівника генерувати креативні рішення у складних ситуаціях.

В умовах дистанційної роботи цей підхід стає особливо актуальним, адже традиційні методи контролю, такі як щоденний нагляд або фіксація робочого часу, часто не відображають реальної ефективності співробітника. Водночас зростає роль технологічних та поведінкових факторів, зокрема цифрових компетенцій, самоорганізації, мотивації, здатності до самостійного планування та ефективної комунікації у віртуальних командах. [22; 20; 36]. Це означає, що

оцінювання продуктивності у віддаленому форматі потребує більш гнучких та багатовимірних систем, які здатні поєднувати кількісні й якісні аспекти діяльності працівника.

У практичному вимірі організації дедалі частіше впроваджують гнучкі гібридні системи оцінювання, які інтегрують кількісні та якісні показники, а також поведінкові й психосоціальні фактори. До кількісних показників належать обсяг виконаних завдань, дотримання встановлених термінів, частота комунікацій, участь у командних проєктах та виконання встановлених КРІ [22; 36]. Вони забезпечують об'єктивну основу для оцінки продуктивності, дозволяють відстежувати прогрес та виявляти вузькі місця у процесах.

Якісні показники зосереджуються на рівні креативності, відповідності професійним стандартам, точності та ретельності виконання завдань, здатності до самостійного прийняття рішень, а також на ефективності взаємодії з колегами у цифровому середовищі [18]. Ці показники важливі для оцінки реальної цінності внеску працівника у результат діяльності організації та формують основу для стратегічного розвитку кадрів. Крім того, сучасні гібридні системи часто інтегрують інструменти цифрової аналітики, які дозволяють автоматизовано відстежувати продуктивність, ефективність комунікацій, дотримання дедлайнів та рівень залученості працівників [23]. Використання таких технологій сприяє зниженню суб'єктивізму у процесі оцінювання, підвищує прозорість управлінських рішень і створює умови для формування персоналізованих траєкторій професійного розвитку.

Проведене нами дослідження показало, що поєднання кількісних і якісних індикаторів, цифрових інструментів та уваги до поведінкових аспектів дозволяє організаціям не лише об'єктивно оцінювати продуктивність працівників у дистанційному форматі, а й ефективно управляти їхнім розвитком, адаптуючи систему оцінювання до динамічних умов цифрового робочого середовища та стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах дистанційної зайнятості оцінювання продуктивності та ефективності трудової діяльності потребує поєднання кількісних та якісних показників, а також врахування поведінкових і психосоціальних факторів. Це дозволяє не лише об'єктивно вимірювати результати праці, а й прогнозувати потенціал розвитку співробітників, формувати індивідуальні траєкторії навчання та кар'єрного зростання, а також підвищувати загальну ефективність організації.

У практичному вимірі таке комплексне оцінювання реалізується через визначення ключових показників ефективності (KPI), що відображають як продуктивність окремих працівників, так і ефективність організації в цілому. Ключові показники включають кількісні метрики (обсяг виконаних завдань, дотримання строків, частоту комунікацій) і якісні параметри (креативність, відповідність стандартам, ефективність взаємодії у команді), а також поведінкові та психосоціальні характеристики (самоорганізація, мотивація, стресостійкість).

Сучасні цифрові платформи та системи управління завданнями дозволяють автоматизувати збір та аналіз цих даних. Наприклад:

- системи управління проєктами (Asana, Jira, Trello) відстежують прогрес виконання завдань, дотримання дедлайнів і залученість учасників команди [8; 22; 23];

- аналітичні та BI-платформи (Power BI, Tableau, Google Data Studio) дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, формувати динамічні звіти і візуалізувати KPI у реальному часі [14; 33];

- інструменти для самооцінки та фідбеку (Officevibe, 15Five) дають можливість оцінювати рівень мотивації, задоволеність роботою та психологічну стійкість працівників [10; 24; 39];

- цифрові комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack) забезпечують моніторинг якості та частоти командної взаємодії [36].

Таке поєднання інструментів дозволяє створювати цілісну систему моніторингу продуктивності, де дані автоматично збираються, аналізуються та

трансформуються у звіти для менеджменту. Це дає змогу керівникам оцінювати роботу співробітників не лише за формальними показниками, але й за реальним внеском у результат команди та організації. Ключові показники ефективності дистанційної роботи підприємства нами узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові показники ефективності дистанційної роботи підприємства

Категорія показників	Конкретні індикатори	Призначення
Результативність	- Обсяг виконаних завдань - Ступінь досягнення цілей та KPI - Дотримання строків виконання	Оцінює кінцеві результати роботи та внесок працівника у загальні цілі організації
Якість виконання	- Відповідність професійним стандартам - Рівень помилок - Креативність та інноваційність рішень	Забезпечує оцінку точності, ретельності та інноваційності виконання завдань
Автономність та самоорганізація	- Здатність планувати власну діяльність - Регулярність самозвітності - Мінімальна потреба у контролі	Визначає рівень самостійності та відповідальності працівника за організацію власної роботи
Комунікаційна ефективність	- Частота та якість комунікацій у команді - Участь у спільних проєктах - Взаємодія у цифрових платформах	Оцінює ефективність командної роботи та взаємодії у віддаленому середовищі
Цифрова компетентність	- Володіння інструментами для дистанційної роботи - Здатність адаптуватися до нових технологій - Використання аналітичних платформ	Визначає готовність працівника ефективно працювати в цифровому середовищі
Психологічна стійкість та мотивація	- Рівень залученості та мотивації - Здатність протистояти вигоранню - Гнучкість у стресових ситуаціях	Забезпечує оцінку стресостійкості та психоемоційного стану співробітника

Примітка. Подано на основі аналізу джерел [8; 10; 14; 22; 23; 24; 33; 36; 39]

Застосування таких комплексних показників забезпечує прозорість і об'єктивність оцінки, зменшує суб'єктивність рішень керівництва та сприяє фокусуванню на кінцевих результатах, а не на формальних параметрах робочого часу. Водночас інтеграція даних про продуктивність, якість виконання завдань, ефективність комунікації та психологічну стійкість дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку,

прогнозувати потенціал працівників і підвищувати загальну ефективність організації.

Таким чином, оцінювання дистанційної роботи в сучасних організаційних умовах є багатовимірним процесом, який об'єднує економічні, технологічні та поведінкові аспекти трудової діяльності. Такий підхід не лише дозволяє адекватно відображати реальний внесок кожного співробітника, але й слугує стратегічним інструментом управління людським капіталом, сприяючи адаптації організацій до цифрового середовища та розвитку гнучких і продуктивних команд.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Характеристика ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та особливості переходу на дистанційну роботу

ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» – це українське дочірнє підприємство німецько-японського концерну Sumitomo Electric Bordnetze, який є глобальним виробником кабельно-провідникової продукції для автомобільної промисловості. Компанія розпочала діяльність в Україні у 2006 році, відкривши завод у Байківцях (Тернопільська область), а згодом розширила свою присутність через філії в Чернівцях, Чорткові та Хмельницькому.

Основний напрямок діяльності – виготовлення кабельних систем (жгутів) для автомобілів, зокрема для моделей Volkswagen (Golf) та Audi. За даними, підприємство є значним експортером з Тернопільської області, що підкреслює його важливість для регіональної економіки. Загальна інформація про дане товариство наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце - Україна»
Скорочена назва	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (SEBN UA)
Код ЄДРПОУ	34419383
Контактна інформація	Юридична адреса: Україна, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Байківці, вул. 15 Квітня, буд. 7. Телефон: 0 800 508 708
Уповноважені особи	Шламп Олександр Миколайович — директор Олег Білобровко – керівник / топ-менеджмент
Види діяльності	Основний вид діяльності: 29.31 – «Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів» Інші: кабельно-провідникова продукція, автокомпоненти – частина глобального концерну Sumitomo Electric Bordnetz
Дата реєстрації	01.06.2006

Примітка: Складено автором на основі [30; 31]

Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (рис. 2.1) характеризується поєднанням лінійно-функціональної моделі управління з елементами процесного підходу, що дозволяє забезпечити чітку вертикаль відповідальності та водночас інтегрувати міжфункціональну координацію. Лінійна вертикаль забезпечує персональну відповідальність керівників підрозділів за результати своєї сфери діяльності, тоді як функціональні блоки орієнтовані на виконання конкретних завдань, зокрема виробництва, логістики, закупівель, науково-дослідних розробок (R&D), бухгалтерії, управління персоналом (HR) та економічної безпеки.

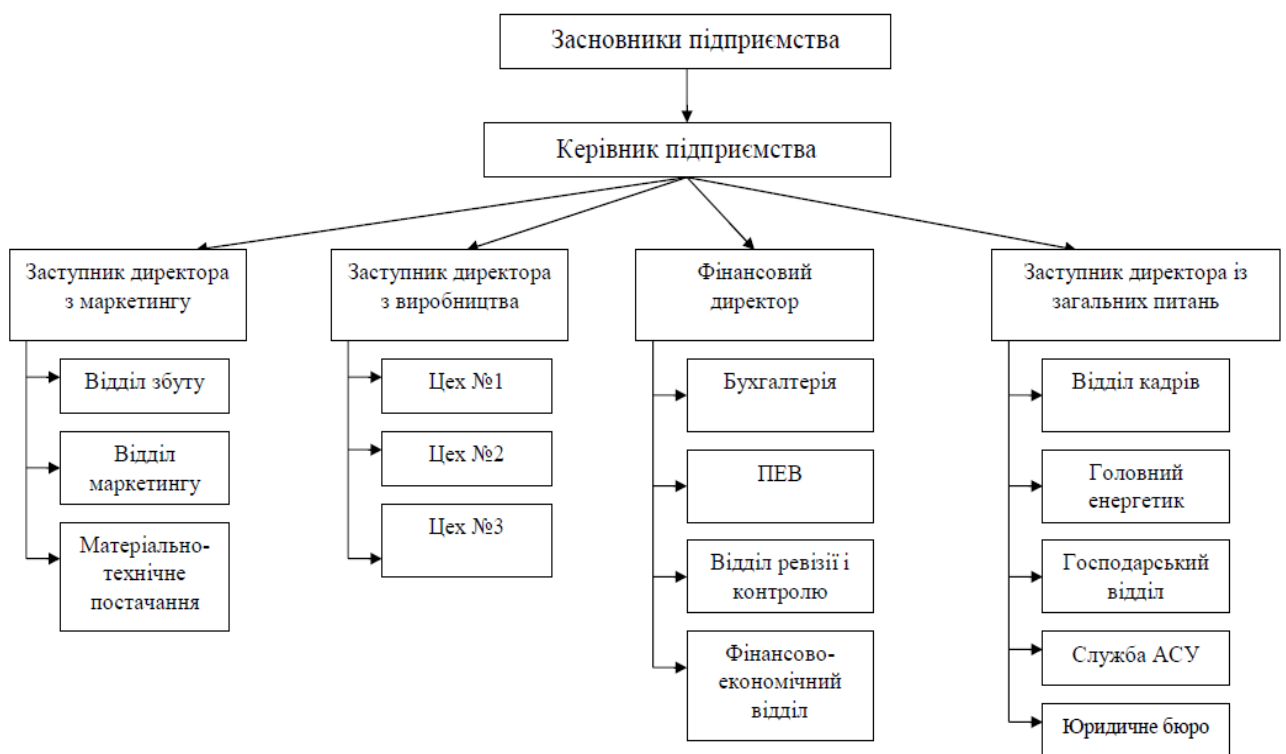


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
Джерело: складено автором на основі [30]

Структура управління включає кілька ієрархічних рівнів: генеральний директор очолює підприємство та приймає стратегічні рішення; керівники ключових функціональних підрозділів відповідають за організацію роботи у своїх сферах; менеджери середньої ланки та спеціалісти реалізують виробничі та адміністративні процеси, контролюють якість і забезпечують належне

функціонування виробничих ліній. До основних підрозділів підприємства належать виробничий блок, що займається виготовленням кабельних жгутів, контролем якості та плануванням виробництва; технічний і R&D відділи, які здійснюють розробку нових продуктів та технічну підтримку виробництва; логістика та закупівлі, що відповідають за забезпечення сировиною та комплектуючими й доставку готової продукції; адміністративний блок, до складу якого входять бухгалтерія, HR та юридичний відділ; а також відділ економічної безпеки, що контролює фінансові ризики, безпеку інформації та здійснює антикризове управління.

Організаційна структура підприємства інтегрує вертикальну ієрархію з процесним підходом, при якому кожен функціональний підрозділ відповідає не лише за внутрішні завдання, а й за конкретні процеси, починаючи від розробки продукції й завершуючи її постачанням. Така побудова сприяє підвищенню координації між підрозділами та зменшенню часу на взаємодію між департаментами.

Для повної оцінки діяльності досліджуваного товариства важливо проаналізувати фінансово-економічні показники – доходи, прибутковість, структуру активів та зобов'язань, які відображають ефективність використання ресурсів і фінансову стійкість компанії. Динаміку фінансових показників подано нами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за
2020-2024 рік**

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн.	2 264 674 000	1 984 405 000	1 995 226 000	1 743 252 000	2 188 510 000
Чистий прибуток, грн.	-778 396 000	63 689 000	-529 969 000	-447 418 000	-57 090 000
Активи, грн.	2 737 895 000	2 438 780 000	2 364 621 000	2 460 778 000	2 737 678 000
Зобов'язання, грн.	4 192 938 000	3 821 463 000	611 251 000	5 322 662 000	5 527 625 000

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз фінансових показників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2020–2024 рр. показує значні коливання доходів, прибутковості та структури балансу. Дохід варіювався від 1,74 до 2,26 млрд грн., досягаючи мінімуму у 2023 році та зростаючи у 2024-му, що свідчить про нестабільність ринку або обсягів замовлень. Чистий прибуток демонструє високу волатильність: після збитку у 2020 році (-778,4 млн грн.) підприємство отримало прибуток у 2021 році (63,7 млн грн.), проте у 2022–2023 роках знову зазнавало збитків, які у 2024 році скоротилися до -57,1 млн грн. Активи залишаються відносно стабільними (2,36–2,74 млрд грн.), тоді як зобов'язання сильно коливаються, зростаючи до 5,53 млрд грн. у 2024 році, що вказує на посилення фінансової залежності від кредиторів.

За даними квартальної звітності за три квартали 2025 року [31], ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» демонструє стабілізацію фінансових результатів. Дохід становив 2,07 млрд грн., а чистий прибуток зріс до 64 млн грн., що свідчить про повернення до прибутковості після періоду збитків у 2022–2024 роках. Активи зросли до 3,47 млрд грн., тоді як зобов'язання залишаються високими (6,19 млрд грн.), що вказує на збереження фінансової залежності від кредиторів. Загалом, тенденції квартальної звітності 2025 року свідчать про поступове покращення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

На основі фінансово-економічного аналізу помітно, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» не лише стабілізує доходи та прибутковість, а й оптимізує чисельність персоналу. Динаміка чисельності працівників та рівня середньої заробітної плати у товариства за 2021–2024 роки подано на рис. 2.2

Динаміка чисельності персоналу досліджуваного товариства за 2021–2024 роки демонструє поступове скорочення: від 6 802 працівників у 2021 році до 3 533 у 2024 році (та до 3 174 у 2025 році). Це свідчить про активну оптимізацію кадрового складу, що, ймовірно, була пов'язана зі скороченням операційних витрат та підвищенням ефективності управління ресурсами.

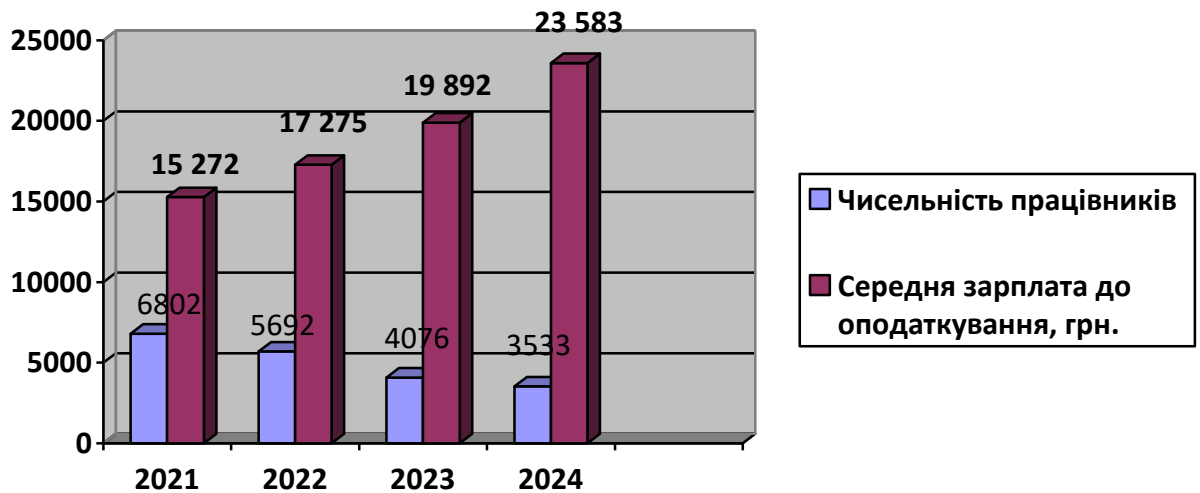


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників та рівня середньої заробітної плати у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» а 2021–2024 рр.

Примітка: Складено автором на основі [31]

Водночас середня зарплата до оподаткування зросла з 15 272 грн. у 2021 році до 23 583 грн. у 2024 році, що вказує на підвищення рівня оплати праці та, ймовірно, концентрацію на висококваліфікованих працівниках. Така тенденція дозволяє компенсувати скорочення чисельності персоналу за рахунок підвищення продуктивності та ефективності виконання робочих завдань.

Поєднання скорочення чисельності та зростання середньої зарплати разом із впровадженням дистанційної роботи свідчить про стратегічний підхід SEBN UA до оптимізації трудових ресурсів: підприємство зменшує витрати на утримання штату та офісної інфраструктури, одночасно стимулюючи продуктивність ключових працівників і підтримуючи фінансову стійкість.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19 та повномасштабною війною України з рф, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» активно впроваджувало дистанційний режим роботи з метою забезпечення безперервного функціонування бізнес-процесів. Основні напрямки реалізації віддаленої роботи на підприємстві та їх характеристику наведено на рис. 2.3.

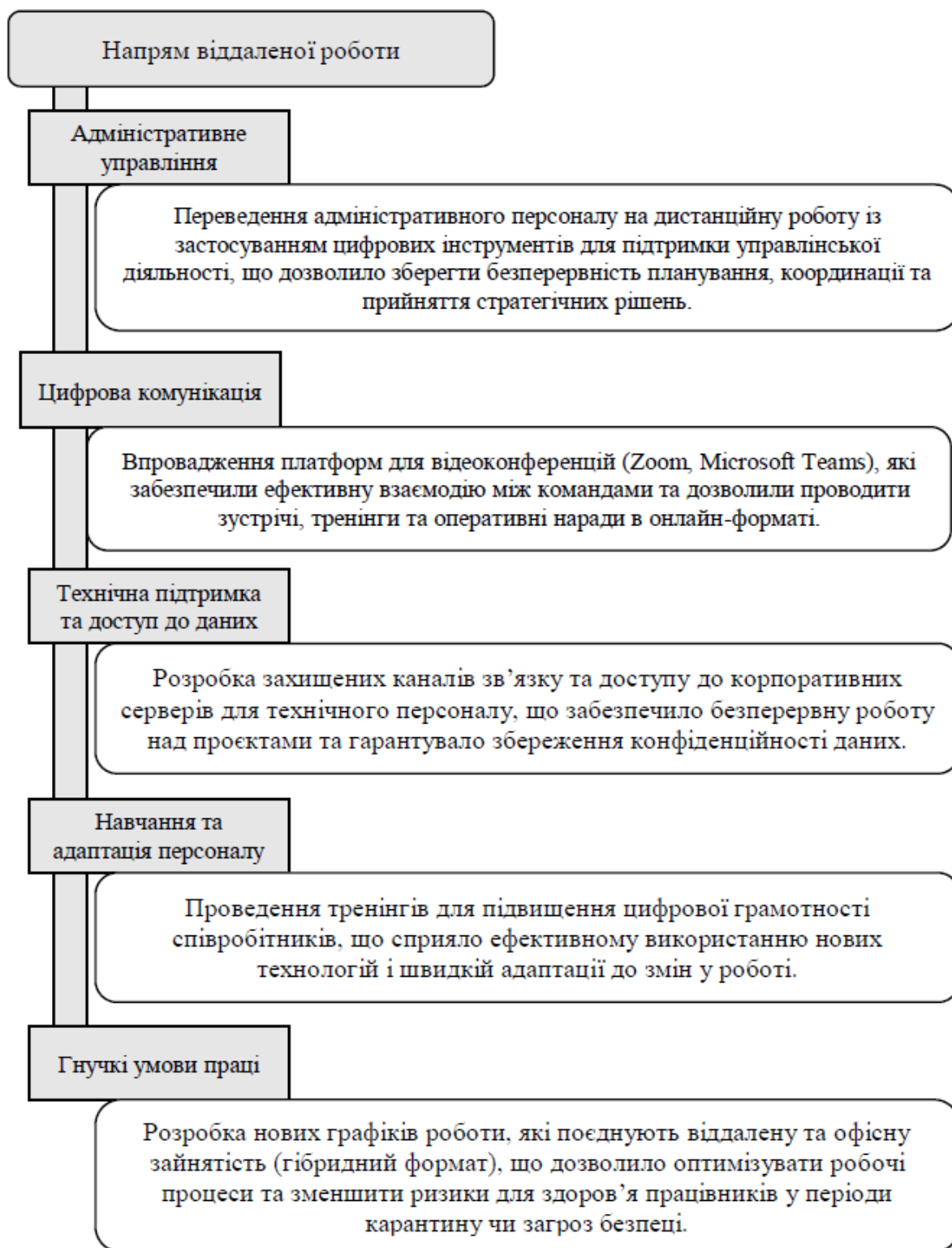


Рис. 2.3. Основні напрямки реалізації віддаленої роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка: Складено автором на основі [30; 31]

Отже, ключовим напрямом упровадження дистанційної роботи в ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» стало переведення управлінського та адміністративного персоналу на віддалений режим (особливо у період пандемії COVID-19 та на початку повномасштабного вторгнення). Такий підхід дав змогу підтримати якість управлінських процесів і водночас знизити ризики для здоров'я працівників. Використання цифрових комунікаційних платформ, зокрема Zoom та Microsoft Teams, забезпечило своєчасне вирішення організаційних питань і сприяло збереженню корпоративної взаємодії. Для інженерно-технічних працівників та спеціалістів, залучених до проектування та розробки, було організовано доступ до віддалених серверів через захищені канали зв'язку, що гарантувало конфіденційність та цілісність даних. Крім того, підприємство впровадило програми з підвищення цифрової компетентності персоналу, що допомогло співробітникам адаптуватися до нових умов роботи та забезпечити безперервність виробничих і підтримувальних процесів.

Перехід на віддалений режим дав змогу зменшити витрати на утримання офісної інфраструктури, що підвищило фінансову ефективність адміністративних підрозділів. Водночас він вимагав додаткових витрат на ІТ-обладнання, безпеку даних та забезпечення належного рівня комунікації між підрозділами. Незважаючи на ці додаткові витрати, впровадження дистанційної роботи, сприяло підвищенню продуктивності певних категорій працівників, дозволило зменшити плинність кадрів і підвищити гнучкість у плануванні робочого часу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що саме поєднання організаційної гнучкості, оптимізації кадрового складу та часткового впровадження дистанційного формату роботи дозволило ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зберегти стабільність виробничих і управлінських процесів у період глобальних викликів та створило основу для підвищення ефективності діяльності у 2024–2025 роках. Такий підхід демонструє взаємозв'язок між кадровою політикою, організаційною структурою та фінансовою стійкістю підприємства.

2.2. Оцінка рівня продуктивності та ефективності трудової діяльності персоналу до та після впровадження дистанційного формату

Оцінка продуктивності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у період до та після переходу на дистанційний режим роботи свідчить про суттєві зміни в організації трудових процесів і використанні кадрового потенціалу. До впровадження віддаленого формату діяльність більшості працівників була зосереджена у виробничих приміщеннях та офісах, що забезпечувало традиційну модель контролю, прямої комунікації та оперативного управління. Продуктивність персоналу в цей період значною мірою залежала від стабільності виробничих процесів, наявності матеріально-технічної бази та фізичної присутності працівників на робочих місцях.

Під час дослідження персоналу, залученого до дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2020–2024 роках, слід зазначити, що в умовах підвищеної нестабільності переважна частина структурних підрозділів функціонувала у віддаленому форматі. Такий висновок підтверджується даними, наведеними у таблиці 2.3, які відображають масштаби та динаміку використання дистанційної форми зайнятості в означений період.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки залученого до дистанційної роботи персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за період 2020-2024 роки

Показники	Роки					Відхилення 2024	
	2020	2021	2022	2023	2024	до 2023	до 2022
Працівники адміністрації	9	35	40	3	3	0	-37
Працівники відділу кадрів	15	22	25	0	0	0	-25
Працівники маркетингу	4	17	22	4	4	0	-18
Працівники бухгалтерії	18	18	18	0	0	0	-18
Працівники служби АСУ	26	39	39	12	12	0	-27
Працівники ПЕВ	8	9	10	2	2	0	-8
Працівники юридичного відділу	3	3	3	0	0	0	-3
Працівники виробничого сектору	71	79	65	9	5	-4	-60
Інші працівники	115	126	131	19	15	-4	-116
Всього	269	348	353	49	40	-9	-313
% від загальної чисельності	4,40	5,47	5,03	0,72	1,00	+0,28	-4,03

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Представлені дані свідчать про суттєву трансформацію масштабів використання дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» протягом 2020–2024 років. У 2020–2022 рр., коли підприємство функціонувало в умовах пандемії та початкових етапів воєнної нестабільності, кількість працівників, залучених до віддаленого режиму, була відносно високою та досягала максимуму у 2022 році (353 особи, або 5,03% персоналу). Це обумовлювалося необхідністю забезпечення безперервності управлінських та технічно-аналітичних процесів за умов обмежень і ризиків.

Починаючи з 2023 року, спостерігається різке скорочення кількості дистанційних працівників – до 49 осіб, що становить лише 0,72% від загальної чисельності. Зменшення на 304 особи порівняно з 2022 роком свідчить про повернення більшості функцій в офлайн-режим після стабілізації зовнішніх умов та оптимізації внутрішніх процесів. У 2024 році тенденція продовжилася, хоча темп скорочення уповільнився: кількість дистанційних працівників знизилася до 40 осіб (1,00% загальної чисельності). Відхилення становлять: –9 працівників порівняно з 2023 роком і –313 працівників порівняно з 2022 роком.

Найбільше скорочення спостерігається у виробничому секторі (–60 осіб до 2022 року) та групі «інші працівники» (–116 осіб), що підтверджує низьку доцільність дистанційного формату в операційно-виробничих процесах. Адміністративні та аналітичні підрозділи також демонструють зменшення залучення до дистанційної роботи, зокрема відділ кадрів, бухгалтерія та юридичний відділ повністю повернулися до офісного режиму. Водночас служба АСУ та маркетинговий підрозділ зберегли стабільний мінімальний рівень дистанційної роботи, що пов'язано зі специфікою їхніх функцій та можливістю ефективної роботи в цифровому середовищі.

Динаміка частки дистанційної роботи підтверджує загальний тренд: зростання у 2020–2022 рр. від 4,40% до 5,03%, суттєве падіння до 0,72% у 2023 р. та помірне коригування до 1,00% у 2024 р. Збільшення на 0,28 п.п. між 2023 та 2024 роками свідчить про легке розширення дистанційної зайнятості, тоді як

скорочення на 4,03 п.п. порівняно з 2022 роком підтверджує загальну тенденцію до повернення переважно стаціонарного формату роботи.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2024 році підприємство сформувало більш вузький, але функціонально виправданий сегмент дистанційної зайнятості, зосереджений на галузях, де віддалена робота підтримує ефективність і не створює ризиків для виробничого циклу. Загальна динаміка демонструє пристосування структури підприємства до нових умов, а також збалансування між цифровими процесами та традиційними виробничими потребами.

Аналізуючи динаміку чисельності працівників та середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2021–2024 роках, можна відзначити значний вплив дистанційного формату роботи на ефективність трудової діяльності персоналу. У 2020–2022 рр., під час піку пандемії та загострення зовнішньої нестабільності, значна частина адміністративного та технічного персоналу була залучена до віддаленої роботи. Це дозволило зберегти управлінську ефективність, забезпечити безперервність виробничих процесів та підтримати оперативний обмін інформацією між підрозділами.

Проте продуктивність у цей період демонструвала певну неоднорідність. Так, виробничий сектор, де дистанційна робота застосовувалася обмежено, показав нижчу ефективність через обмеження фізичної присутності працівників. У той же час адміністративні, аналітичні та технічні підрозділи підтримували стабільний рівень виконання завдань завдяки використанню цифрових платформ для комунікації та віддаленого доступу до серверів.

З 2023 року спостерігається суттєве зменшення кількості працівників, які працювали дистанційно, – з 353 осіб у 2022 році до 49 осіб у 2023 році (0,72% від загальної чисельності), а у 2024 році – до 40 осіб (1,0%). Це скорочення частини дистанційних працівників обумовлене поверненням операційно-виробничих функцій у стаціонарний режим, що дозволило оптимізувати координацію, підвищити швидкість виконання виробничих завдань та покращити контроль якості продукції. Зростання середньої зарплати на 18% у

2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить про переорієнтацію на більш кваліфікований персонал та стимулювання ефективності праці.

Прогнозуючи на 2025 рік, за умови збереження часткової дистанційної роботи (приблизно 1–2% персоналу) та стабільного рівня кваліфікації працівників, можна очікувати:

- помірне підвищення продуктивності адміністративного та аналітичного персоналу завдяки збереженню дистанційних можливостей для окремих процесів;

- стабільність ефективності виробничого сектору, оскільки більшість робіт залишаються у стаціонарному режимі;

- підвищення середньої заробітної плати до приблизно 26–27 тис. грн, що буде відображати адаптацію винагороди до продуктивності та ринкових умов;

- загальний коефіцієнт ефективності трудових ресурсів підприємства (співвідношення доходу до кількості працівників) очікується на рівні 0,62–0,63 млн грн доходу на одного працівника, що перевищує показники 2023–2024 рр. і свідчить про покращення продуктивності.

Для більш наочної оцінки ефективності трудової діяльності персоналу до та після впровадження дистанційного формату доцільно розрахувати показник продуктивності на одного працівника. Такий підхід дозволяє зіставити обсяги доходу підприємства із чисельністю персоналу та простежити, як зміни в організації праці та застосування дистанційної роботи вплинули на продуктивність окремих категорій працівників. У таблиці 2.4 представлено динаміку доходу на одного працівника ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за період 2020–2025 рр., включно з прогнозними показниками на 2025 рік.

До впровадження дистанційного формату роботи у 2021 році продуктивність на одного працівника ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» була найнижчою та становила 291,7 тис. грн на рік. Це пояснюється великою чисельністю персоналу та обмеженою автоматизацією процесів.

Таблиця 2.4

**Продуктивність праці на одного працівника ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
(2020–2025 рр.)**

Рік	Дохід, грн.	Кількість працівників	Дохід на одного працівника, грн.	Примітка
2020	2 264 674 000	–	–	Дані про чисельність відсутні
2021	1 984 405 000	6 802	291 690	До впровадження дистанційної роботи в масштабі виробничих підрозділів
2022	1 995 226 000	5 692	350 580	Пік дистанційної роботи серед адміністративного персоналу
2023	1 743 252 000	4 076	427 420	Зменшення чисельності та повернення частини персоналу в офіс
2024	2 188 510 000	3 533	619 330	Оптимізація чисельності та підвищення середньої зарплати, зростання продуктивності
2025	2 300 000 000	3 200	718 750	Прогноз: збереження ефективності, часткова дистанційна робота (~1–2%)

Примітка. Прогноз 2025 року базується на зростанні доходу та очікуваному скороченні чисельності персоналу за трендом 2023–2024 рр., та на даних за перших три квартали 2025 р.

У 2022 році, під час активного застосування дистанційної роботи, спостерігалось помітне зростання продуктивності до 350,6 тис. грн на одного працівника, що свідчить про ефективне використання цифрових платформ і оптимізацію адміністративних процесів. Скорочення чисельності персоналу у 2023–2024 роках призвело до різкого підвищення продуктивності – до 427,4 тис. грн та 619,3 тис. грн відповідно на одного працівника. Це відображає одночасно оптимізацію трудових ресурсів та підвищення ефективності роботи решти персоналу. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше збільшення доходу на одного працівника до 718,8 тис. грн, що свідчить про стабілізацію процесів та ефективне поєднання дистанційної і стаціонарної роботи для максимізації продуктивності. Варто акцентувати увагу, що впровадження дистанційного формату на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2020–2022 рр. дозволило забезпечити безперервність бізнес-процесів і підтримати управлінську ефективність під час кризових умов. Скорочення масштабу дистанційної

роботи у 2023–2024 рр., у поєднанні з оптимізацією чисельності персоналу та підвищенням кваліфікації, сприяло підвищенню ефективності виробничих і адміністративних процесів та покращенню продуктивності праці загалом.

Таким чином, проведений аналіз рівня продуктивності та ефективності трудової діяльності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до та після впровадження дистанційного формату роботи дозволяє зробити низку важливих висновків щодо впливу організаційних змін на використання кадрового потенціалу та результати підприємства. По-перше, у період 2020–2022 років дистанційна робота стала важливим інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах пандемії COVID-19 та початкових етапів воєнної нестабільності. Перехід адміністративного, технічного та аналітичного персоналу на віддалений формат дав можливість підтримати оперативність комунікацій, ефективність управлінських рішень та зменшити ризики для працівників. У цей період спостерігалось помірне зростання продуктивності на одного працівника, що частково було зумовлено цифровізацією окремих процесів та оптимізацією адміністративних функцій.

По-друге, починаючи з 2023 року, підприємство значно скоротило масштаби дистанційної зайнятості – з 353 працівників у 2022 році до 49 у 2023 році та до 40 у 2024 році. Це свідчить про повернення більшості функцій у стаціонарний формат роботи. Вказане рішення було обумовлене специфікою виробничих процесів підприємства, які вимагають фізичної присутності персоналу, а також необхідністю посилення контролю якості та ефективності виробничих операцій.

По-третє, різке підвищення продуктивності у 2023–2024 роках – з 427,4 тис. грн до 619,3 тис. грн доходу на одного працівника – пов'язане насамперед із суттєвим скороченням чисельності персоналу та оптимізацією кадрової структури. Підвищення середньої заробітної плати у цей період свідчить про зосередження підприємства на утриманні більш кваліфікованих працівників та перерозподілі функцій між меншою, але ефективнішою кількістю

співробітників. Вплив дистанційної роботи на продуктивність у цей період був мінімальним через її обмежений масштаб.

По-четверте, прогнозні дані на 2025 рік свідчать про подальше зростання продуктивності праці (до 718,8 тис. грн на одного працівника), що може бути досягнуто за рахунок стабілізації виробничих процесів, збереження оптимізованої чисельності персоналу та обмеженого, але цілеспрямованого використання дистанційної роботи в адміністративних і технічних підрозділах.

Отже, впровадження дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відіграло важливу роль у забезпеченні стабільності підприємства в кризових умовах 2020–2022 років. Проте ключовими факторами підвищення продуктивності у 2023–2024 роках стали оптимізація чисельності персоналу, перехід до більш ефективної моделі кадрового управління та підтримка висококваліфікованих фахівців. Таким чином, поєднання цифрових інструментів, гнучких форм зайнятості та структурної оптимізації дозволило підприємству підвищити ефективність трудових ресурсів та зміцнити економічні результати.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Інструменти та технології оптимізації дистанційної роботи персоналу

Ефективна організація дистанційної роботи передбачає застосування комплексу цифрових рішень, які забезпечують сталі комунікаційні зв'язки, контроль виконання завдань, оперативне прийняття управлінських рішень та збереження корпоративної культури. Для виробничих підприємств, зокрема ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», впровадження таких систем є важливим чинником підтримання безперервності бізнес-процесів та забезпечення інтеграції віддалених працівників у загальну структуру управління.

Передусім важливими є платформи комунікацій, які забезпечують синхронну та асинхронну взаємодію між працівниками. Сучасні дослідження свідчать, що використання комплексних платформ для відеоконференцій (Microsoft Teams, Zoom, Google Meet) забезпечує оперативність проведення нарад, координаційних зустрічей та обміну інформацією, що критично для збереження продуктивності віддалених команд [8; 23]. Поряд із цим, корпоративні чати (Teams Chat, Slack, Viber Business) забезпечують швидку комунікацію для вирішення робочих питань у режимі реального часу, що сприяє зменшенню часу ухвалення управлінських рішень [36]. Електронна корпоративна пошта виконує функцію формалізованого каналу для обміну офіційними повідомленнями, документами та погодженнями між структурними підрозділами. Інтеграція цих інструментів у єдину комунікаційну екосистему дозволяє підвищити прозорість інформаційних потоків, оптимізувати процеси взаємодії та мінімізувати ризики втрати критично важливих даних.

Не менш критичною складовою організації дистанційної роботи є впровадження систем управління задачами та проектами, які забезпечують

структуризацію, розподіл, пріоритезацію та контроль виконання завдань. Сучасні цифрові платформи, такі як Trello, Asana, Jira та Microsoft Planner, дозволяють керівникам здійснювати моніторинг динаміки виконання робочих завдань та оперативно реагувати на зміни в пріоритетах, водночас забезпечуючи працівників засобами для ефективного планування власного часу та ресурсів [14]. Використання Kanban-дошок[10] та Gantt-діаграм[22] сприяє наочній візуалізації робочих потоків, що, за результатами досліджень у сфері управління проектами, підвищує точність розподілу навантаження та ефективність середньо- і довгострокового планування проєктів.

Суттєвим компонентом забезпечення ефективної дистанційної роботи є впровадження хмарних сервісів та платформ для спільної роботи з документами. Системи на кшталт Google Workspace, Microsoft 365, OneDrive та SharePoint надають можливість централізованого зберігання інформації, синхронізації версій файлів та оперативного доступу до них уповноваженим працівникам [14; 23; 36]. Це створює умови для безперервного документообігу, підвищує точність виконання завдань і скорочує час на обробку робочої інформації, що підтверджується численними дослідженнями у сфері цифрової трансформації організаційних процесів.

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності діяльності дистанційного персоналу доцільним є впровадження комплексних систем контролю продуктивності та аналітики. До таких систем належать інструменти обліку робочого часу (Toggl, Clockify), аналітичні платформи для візуалізації та аналізу ключових показників ефективності (Power BI, Google Data Studio) та CRM-системи для структурованого управління взаємодією з клієнтами та постачальниками [22; 33; 36]. Використання цих інструментів дозволяє формувати прозору систему показників продуктивності, підвищувати відповідальність працівників за виконання завдань та оперативно коригувати розподіл навантаження. Крім того, інтеграція аналітичних даних із процесами управління сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень,

зменшенню ймовірності помилок і підвищенню загальної ефективності дистанційної роботи на підприємстві.

З огляду на те, що дистанційна робота передбачає доступ працівників до корпоративних ресурсів поза межами підприємства, критично важливим є впровадження комплексних заходів кібербезпеки. До них належать: використання VPN-рішень (Cisco AnyConnect, OpenVPN) для захищеного підключення до внутрішніх систем, двофакторна автентифікація (2FA) для запобігання несанкціонованому доступу, корпоративні антивірусні системи та регламентовані політики інформаційної безпеки [36; 23]. Системний підхід до захисту інформації забезпечує мінімізацію ризику витоку даних, підвищує надійність дистанційних робочих процесів та формує основу довіри між працівниками та керівництвом.

Для підтримання професійного рівня персоналу, що працює дистанційно, доцільним є використання LMS-платформ (Learning Management System), таких як Moodle, TalentLMS та SAP SuccessFactors Learning [14]. Додатково ефективними є внутрішні бібліотеки навчальних матеріалів (відеоуроки, інструкції, стандартні операційні процедури) та проведення вебінарів і цифрових тренінгів для оперативного навчання змінам у виробничих процесах [33]. Запровадження електронного навчання дозволяє зменшити витрати на офлайн-тренінги, забезпечити рівний доступ до освітніх ресурсів, а також підтримувати розвиток професійних компетенцій навіть у віддаленому форматі, що є особливо важливим для технічного та адміністративного персоналу.

Автоматизація повторюваних робочих процесів є ключовим чинником підвищення ефективності дистанційної роботи. Зокрема, застосування RPA-технологій (UiPath, Automation Anywhere) дозволяє автоматизувати обробку даних, формування звітності та перевірку документів [22]. Використання скриптових рішень і макросів у Excel/Google Sheets прискорює виконання розрахунків та мінімізує ймовірність помилок, а впровадження систем електронного документообігу (M.E.Doc, Vchasno, DocuSign) скорочує час на погодження та затвердження документів [14; 33]. Комплексна автоматизація

рутинних процесів дозволяє зменшити навантаження на працівників, підвищити швидкість виконання завдань і забезпечити прозорість робочих потоків.

Одним із основних викликів дистанційної роботи є зниження рівня командної взаємодії та соціальної інтеграції працівників. Для подолання цих труднощів доцільно використовувати віртуальні корпоративні простори (Microsoft Teams Channels, Slack Spaces) для неформальної комунікації та обміну ідеями [24], а також платформи для зворотного зв'язку та опитувань (Google Forms, Office Forms, SurveyMonkey), які дозволяють оцінювати рівень задоволеності персоналу та виявляти проблемні аспекти віддаленої роботи [39]. Додатково організація віртуальних тимблдингів, інтерактивних зустрічей та вікторин сприяє підтриманню командного духу. Інтеграція таких інструментів формує цифрове корпоративне середовище, яке зменшує відчуття ізольованості працівників та підвищує їх залученість у реалізацію корпоративних цілей.

Ефективна взаємодія між різними цифровими інструментами потребує створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища. ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) забезпечують інтеграцію фінансових, кадрових, виробничих та логістичних процесів [23], тоді як MES-системи дозволяють синхронізувати діяльність виробництва та адміністративних служб [22]. Використання API-інтеграцій між CRM, ERP та комунікаційними платформами сприяє централізації даних та скорочує кількість помилок [23]. Наявність інтегрованого цифрового середовища забезпечує віддаленим працівникам оперативний доступ до актуальної інформації, підвищує швидкість ухвалення рішень і сприяє оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Переходячи на дистанційну модель роботи, підприємства мають модернізувати кадрові процеси шляхом впровадження HRM-систем (Breezy HR, BambooHR, PeopleForce), що дозволяють управляти відпустками, графіками, обліком часу та кадровою документацією [22]. Крім того, доцільним є використання електронних інструментів оцінювання персоналу для формування KPI, річних оцінювань та матриць компетенцій, а також цифрових

сервісів онбордингу (чек-листи, інструкції, автоматизовані маршрути адаптації) [36]. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню об'єктивності оцінки ефективності працівників, покращенню управління персоналом і забезпечує рівні умови для всіх співробітників незалежно від місця їх перебування.

У сучасних умовах трансформації організаційних моделей діяльності дистанційна робота стає невід'ємним елементом управління трудовими ресурсами, особливо для підприємств виробничого типу, таких як ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Ефективність її впровадження безпосередньо залежить від сформованості цифрового середовища, здатного забезпечити безперервність комунікацій, координацію завдань, інтегрованість інформаційних потоків і надійність доступу до корпоративних систем. У цьому контексті технологічні рішення виступають не лише інструментальною складовою, а й стратегічним ресурсом, що визначає продуктивність, гнучкість та інноваційність підприємства. Результати досліджень підтверджують, що комплексна цифровізація дистанційних процесів дає змогу підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість виконання завдань та сприяти підвищенню рівня залученості персоналу. Особливого значення набуває багаторівневий підхід, який охоплює платформи комунікацій, системи керування завданнями, хмарні сервіси, аналітичні панелі, засоби кібербезпеки, системи електронного навчання, інструменти автоматизації, рішення для підтримки корпоративної культури, інтегровані інформаційні системи та цифрові HR-технології.

Побудова такої інфраструктури дозволяє не лише адаптувати дистанційний формат роботи до виробничих умов, а й сформувати стійку цифрову екосистему, здатну підтримувати стратегічний розвиток підприємства. Наведена нижче таблиця систематизує основні категорії цифрових інструментів, що забезпечують ефективну організацію дистанційної роботи, та містить рекомендації щодо їх практичного впровадження на підприємствах аналогічного типу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технологічні інструменти оптимізації дистанційної роботи персоналу та рекомендації щодо їх впровадження

№	Категорія інструментів	Приклади технологій	Функції	Рекомендації щодо впровадження
1	2	3	4	5
1	Платформи для комунікацій та обміну інформацією	Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Teams Chat, Slack, Viber Business, корпоративна пошта	Забезпечують синхронну та асинхронну взаємодію, проведення нарад, обговорень, обмін інформацією	Впроваджувати єдине комунікаційне середовище для прозорості інформаційних потоків; регламентувати використання каналів для офіційної та оперативної комунікації
2	Системи управління задачами та проектами	Trello, Asana, Jira, Microsoft Planner, Kanban-дошки, Gantt-діаграми	Планування, розподіл, пріоритезація та моніторинг виконання завдань; візуалізація робочих процесів	Стандартизувати процес постановки та контролю задач; інтегрувати в корпоративне середовище для підвищення прозорості
3	Хмарні сервіси та платформи спільної роботи	Google Workspace, Microsoft 365, OneDrive, SharePoint	Централізоване зберігання, спільна робота з документами, прискорення документообігу	Встановити політики доступу та контролю версій; інтегрувати з ERP та HRM-системами
4	Системи контролю продуктивності та аналітики	Toggl, Clockify, Hubstaff, Power BI, Google Data Studio, CRM-системи	Облік часу роботи, моніторинг KPI, аналіз продуктивності, управління навантаженням	Запроваджувати прозору систему KPI; регулярно аналізувати дані для оптимізації процесів
5	Захист даних та кібербезпека	VPN (Cisco AnyConnect, OpenVPN), 2FA, корпоративні антивіруси	Захист доступу до корпоративних ресурсів, запобігання несанкціонованому доступу	Розробити політики безпеки, навчати персонал основам кібергігієни, регулярно оновлювати системи захисту
6	Платформи електронного навчання	Moodle, TalentLMS, SAP SuccessFactors Learning, відеоуроки, SOPs, вебінари	Підтримка професійного рівня, оперативне навчання, розвиток компетенцій	Створювати внутрішні бібліотеки, інтегрувати з процесами адаптації та підвищення кваліфікації
7	Інструменти автоматизації рутинних процесів	RPA (UiPath, Automation Anywhere), макроси Excel/Google Sheets, електронний документообіг	Автоматизація повторюваних завдань, прискорення розрахунків	Визначити ключові рутинні процеси для автоматизації; інтегрувати з ERP та CRM-системами

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
8	Цифрові інструменти для командної взаємодії та корпоративної культури	Microsoft Teams Channels, Slack Spaces, Google Forms, Office Forms, SurveyMonkey	Підтримка командної взаємодії, опитування, тимбілдинги, зворотний зв'язок	Планувати регулярні інтерактивні заходи; впроваджувати зворотний зв'язок для оцінки задоволеності
9	Інтеграційні рішення та корпоративні інформаційні системи	ERP (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), MES, API-інтеграції	Централізація даних, синхронізація виробничих і адміністративних процесів, оптимізація ухвалення рішень	Забезпечити інтеграцію всіх цифрових платформ; навчити персонал користуванню інтегрованими системами
10	Цифровізація HR-процесів	HRM-системи (Breezy HR, BambooHR, PeopleForce), електронне оцінювання, сервіси онбордингу	Управління кадрами, облік часу, оцінка KPI, адаптація нових співробітників	Впроваджувати системи обліку та оцінки, інтегрувати з іншими корпоративними платформами; стандартизувати HR-процеси для дистанційної роботи

Примітка. Складено автором самостійно на основі аналізу досліджень [8, 10, 14, 22, 23, 24, 33, 36, 39]

Проведене дослідження засвідчує, що оптимізація дистанційної роботи персоналу є багатокомпонентним процесом, який потребує поєднання інформаційних технологій, організаційних заходів та управлінських методів. Застосування комплексної цифрової інфраструктури дозволяє:

- підвищити продуктивність адміністративних і допоміжних підрозділів;
- забезпечити прозорість комунікацій і відповідальності за результати діяльності;
- зменшити ризики дестабілізації виробничих процесів у разі віддаленої роботи персоналу;
- створити сприятливі умови для професійного розвитку та залученості працівників.

Для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» рекомендовано впроваджувати цифрові рішення у форматі єдиної інтегрованої платформи, що дасть змогу централізувати управління даними, стандартизувати процедури та забезпечити

ефективну взаємодію як між структурними підрозділами, так і між працівниками, які працюють дистанційно.

3.2. Модель підвищення продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи

Ефективна організація дистанційної роботи на сучасних підприємствах потребує формування комплексної моделі управління персоналом, яка поєднує технологічні, організаційні та економічні інструменти. В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває автоматизація управлінських процесів, що забезпечує стабільність бізнес-функцій, зменшення операційних витрат та підвищення продуктивності праці віддалених співробітників. Запропонована модель, розроблена для умов діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ґрунтується на інтеграції сучасних платформ комунікації, систем моніторингу діяльності, цифрових середовищ співпраці, а також на застосуванні аналітичних інструментів для оцінювання результативності персоналу.

Першим структурним елементом моделі є впровадження інструментів цифрової комунікації, які забезпечують синхронну й асинхронну взаємодію працівників. Використання платформ Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, корпоративних чатів Slack, Teams Chat, Viber Business та корпоративної електронної пошти сприяє зменшенню часових витрат на погодження рішень та забезпечує прозорість інформаційних потоків [23; 8]. Наявність ефективної комунікаційної інфраструктури дозволяє мінімізувати інформаційні розриви, що є ключовим чинником стабільності віддаленої роботи.

Другим елементом моделі є системи управління задачами та проектами, зокрема Trello, Asana, Jira, Microsoft Planner [22]. Використання Kanban-дошок, діаграм Ганта та автоматизованих алгоритмів пріоритезації дає можливість керівництву отримувати актуальні дані щодо завантаженості персоналу, а

працівникам – ефективно планувати власний робочий час [14]. Така організація підвищує дисципліну виконання завдань і зменшує ризики затримок, що прямо впливає на загальну продуктивність.

Важливу роль у моделі відіграють хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365, OneDrive, SharePoint), які забезпечують спільне редагування документів, їх централізоване зберігання та доступ незалежно від місця перебування [33; 24]. Це формує єдиний цифровий простір підприємства та сприяє синхронізації дій віддалених команд.

Наступним елементом моделі є системи моніторингу та контролю продуктивності, які включають інструменти обліку часу (Toggl, Clockify, Time Doctor), аналітичні панелі (Power BI, Google Data Studio) та CRM-системи[22], [14; 33]. Їх застосування забезпечує:

- формування прозорих індивідуальних та командних KPI,
- автоматизований збір даних щодо виконання завдань,
- моніторинг ефективності в реальному часі,
- можливість ухвалення управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

Аналітичні інструменти підвищують точність оцінювання працівників, сприяють підвищенню відповідальності та дозволяють оптимізувати робоче навантаження, що є критично важливим у дистанційному режимі.

У межах впровадження моделі підвищення продуктивності на підприємстві сформовано комплекс заходів щодо автоматизації процесів управління персоналом, представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи вдосконалення дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у перспективному періоді

Інструменти (заходи)	Опис заходів
1	2
Системи контролю результативності	– упровадження спеціальних програм для фіксації витрат робочого часу та виконання завдань; – оцінювання результативності кожного співробітника на основі встановлених індикаторів ефективності (KPI).

Продовження табл. 3.2

1	2
CRM- та HRM-платформи	<ul style="list-style-type: none"> – використання програмних рішень для управління проектами, що дають змогу підвищити якість координації робочих процесів і оптимізувати використання ресурсів; – застосування HRM-систем з метою автоматизації процедур адаптації, моніторингу задоволеності персоналу та підтримки мотиваційних механізмів.
Удосконалення внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція корпоративних чатів і месенджерів із системами управління завданнями (Microsoft Teams, Slack, Asana), що сприятиме оперативному обміну інформацією; – активне використання сервісів відеозв'язку (Zoom, Google Meet) для формування ефективної взаємодії між працівниками.
Аналітичні інструменти та формування звітності	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження інформаційних панелей (дашбордів) для відображення ключових метричних показників і контролю строків виконання робіт; – проведення систематичного аналізу витрат на персонал і використання ресурсів задля підвищення ефективності управлінських рішень.
Стимулювання та професійний розвиток працівників	<ul style="list-style-type: none"> – використання механізмів гейміфікації у процесі виконання завдань з метою підвищення залученості персоналу; – організація онлайн-курсів, вебінарів та тренінгів для зміцнення кваліфікації працівників і підтримання безперервного розвитку компетенцій.

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

Запропонований комплекс цифрових інструментів охоплює кілька функціональних груп, кожна з яких спрямована на підвищення результативності дистанційної роботи та забезпечення безперервності управлінських процесів. До першої групи належать системи моніторингу продуктивності, що забезпечують фіксацію робочого часу, аналіз виконання завдань та формування індивідуальних показників ефективності. Друга група представлена CRM- та HRM-платформами, які сприяють удосконаленню управління проектами, автоматизації кадрових процедур, підвищенню прозорості організаційних процесів та зміцненню мотиваційної складової.

Окреме значення мають засоби комунікації та цифрової співпраці, призначені для забезпечення оперативного обміну інформацією, координації спільних завдань і підтримки командної взаємодії в умовах просторової роз'єднаності працівників. Аналітичні системи формують ще один важливий блок інфраструктури дистанційної роботи, адже вони дозволяють швидко отримувати агреговані дані, оцінювати динаміку ключових показників та

приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завершальну групу становлять інструменти розвитку персоналу, зокрема елементи гейміфікації, цифрові модулі навчання та програми професійного підвищення кваліфікації, які забезпечують систематичне оновлення знань і підтримку компетентності співробітників.

Таким чином, інтеграція зазначених рішень формує цілісну інфраструктуру дистанційної роботи, що поєднує автоматизацію операційної діяльності з розвитком людського потенціалу, сприяючи підвищенню ефективності функціонування підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація моделі підвищення продуктивності потребує відповідного апаратного й програмного забезпечення, що наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Апаратне та програмне забезпечення для реалізації дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Апаратні засоби	Програмні інструменти	Підрозділ, що використовує
Робочі ноутбуки, обладнані вебкамерою та мікрофоном	Корпоративні платформи для комунікацій (Microsoft Teams, Slack)	Відділ управління персоналом
Швидкісний доступ до мережі Інтернет	Сервіси відеоконференцзв'язку (Zoom, Google Meet)	Відділ збуту
Серверне обладнання для централізованого збереження даних	Хмарні сховища та середовища спільної роботи (SharePoint, Google Drive)	ІТ-відділ (служба АСУ)
Системи відеонагляду	ПЗ для контролю робочого часу та активності (Time Doctor, Hubstaff)	Підрозділ моніторингу продуктивності
Багатофункціональні пристрої (принтери-сканери)	Програми для роботи з електронними документами (Adobe Acrobat, DocuSign)	Адміністративний відділ
Настільні комп'ютери з двома моніторами	CRM-платформи (Bitrix24, Zoho CRM)	Маркетинговий відділ
Гарнітури для голосового та відеозв'язку	Захищені канали підключення (VPN: Cisco AnyConnect, NordVPN)	Усі віддалені підрозділи
Смартфони або планшети для менеджерів	ERP-рішення (SAP, Odoo)	Адміністративно-управлінський апарат

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

До основних складових інфраструктури дистанційної роботи належать апаратні та програмні ресурси, що забезпечують ефективність і безпеку виконання завдань. Серед апаратних засобів виділяють ноутбуки, стаціонарні комп'ютери та мобільні пристрої, які гарантують мобільність працівників і можливість виконання робочих функцій із будь-якого місця. Сервери та хмарні сховища відіграють не менш важливу роль у надійному зберіганні та доступі до корпоративних даних, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів. Для захисту інформаційних потоків застосовуються VPN-сервіси, що створюють безпечне підключення до внутрішніх ресурсів підприємства. Крім того, використання спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема ERP-, CRM-систем, рішень для електронного документообігу та моніторингу активності, дозволяє автоматизувати управлінські та операційні процеси, контролювати продуктивність і підвищувати загальну ефективність роботи віддалених команд.

Важливим етапом обґрунтування запропонованої моделі став аналіз вартісних показників її впровадження поданий у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат для впровадження моделі вдосконалення дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2026 році

Напрямок витрат	Загальна сума, тис. грн	Структура витрат, %
Ноутбуки з камерою та мікрофоном	2 155	7,20
Високошвидкісний доступ до Інтернету	115	0,38
Сервери для зберігання даних	4 260	14,25
Системи відеоспостереження	2 165	7,24
Принтери зі сканерами	1 075	3,60
Стаціонарні ПК із подвійними моніторами	2 255	7,55
Гарнітури	1 105	3,70
Мобільні пристрої	2 455	8,20
Програмне забезпечення	7 405	24,75
Налаштування ПЗ	2 407	8,05
Адміністрування ПЗ	3 225	10,75
Впровадження та навчання персоналу	1 400	4,65
Всього витрат	29 025	100

Примітка. Розраховано автором самостійно.

На основі кошторису витрат на автоматизацію дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2026 році (табл. 3.5) загальний обсяг інвестицій становить 29 025 тис. грн. З цієї суми 7 405 тис. грн (24,75%) виділено на програмне забезпечення, 4 260 тис. грн (14,25%) – на серверне обладнання, 3 225 тис. грн (10,75%) – на адміністрування ПЗ, 2 407 тис. грн (8,05%) – на налаштування ПЗ та 1 400 тис. грн (4,65%) – на впровадження та навчання персоналу. Решта кошторису витрат припадає на апаратне забезпечення, зокрема ноутбуки, стаціонарні ПК, мобільні пристрої, гарнітури та принтери. Такий розподіл підкреслює пріоритет автоматизації процесів та підготовки персоналу для ефективної організації дистанційної роботи.

Виходячи з кошторису витрат на автоматизацію дистанційної роботи у 2026 році, доцільно розглянути прогнозовані фінансові результати реалізації проекту на наступні п'ять років. У таблиці 3.5 наведено очікувані витрати, доходи та прибуток підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за період 2026–2030 рр.

Таблиця 3.5

Прогноз витрат, доходів та фінансового результату проекту автоматизації дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (2026–2030 рр.), тис. грн

Рік	Загальні витрати	Прямі операційні витрати	Підтримка ПЗ та адміністрування	Прогнозовані доходи	Фінансовий результат
2026	29 025	5 000	2 500	35 000	3 475
2027	6 000	3 000	2 500	50 000	44 000
2028	6 000	3 000	2 500	65 000	57 500
2029	6 000	3 000	2 500	80 000	68 000
2030	6 000	3 000	2 500	95 000	86 500

Примітка. Розраховано автором самостійно.

Основні капіталовкладення припадають на 2026 рік, коли здійснюється закупівля апаратного та програмного забезпечення, а також проведення навчання персоналу. У період 2027–2030 рр. витрати суттєво знижуються, оскільки включають лише обслуговування та підтримку систем. Прогнозовані доходи враховують ефект підвищення продуктивності та оптимізації процесів

завдяки автоматизації. Фінансовий результат відображає чистий прибуток підприємства після відрахування усіх витрат, демонструючи економічну ефективність реалізації проекту.

У межах дослідження було розроблено та обґрунтовано модель підвищення продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», що включає технічні, організаційні та управлінські компоненти. Аналіз кошторису витрат на 2026 рік засвідчив значні одноразові інвестиції в інфраструктуру та програмне забезпечення, які є необхідними для забезпечення безперебійного функціонування віддалених робочих процесів. Найвагомішими статтями витрат виступають програмне забезпечення, серверні системи, адміністрування та налаштування, що підкреслює орієнтацію підприємства на цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Побудований прогноз витрат, доходів та фінансових результатів на 2026–2030 рр. показав, що основне фінансове навантаження припадає на перший рік реалізації проекту, тоді як у наступні роки витрати стабілізуються на рівні операційних. Водночас доходи підприємства демонструють поступове зростання, що свідчить про позитивний ефект від автоматизації, зокрема підвищення продуктивності працівників, оптимізацію часових витрат та підвищення ефективності управлінських процесів.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність упровадження даної моделі дистанційної роботи. Проект є потенційно рентабельним, забезпечує довгострокове зростання фінансових показників і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації ринку праці.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було встановлено, що дистанційна робота є однією з важливих тенденцій сучасного ринку праці та вагомим чинником трансформації системи управління персоналом. Вона забезпечує високий рівень гнучкості, автономності працівників і відкриває для підприємств можливості оптимізації витрат, розширення доступу до кваліфікованих кадрів та підвищення стійкості до зовнішніх кризових впливів. Разом із тим дистанційна форма зайнятості супроводжується специфічними викликами, такими як ризики соціальної ізоляції, ускладнення комунікацій, потреба в модернізації систем мотивації та контролю, а також підвищені вимоги до цифрової компетентності персоналу. У цьому контексті дистанційна зайнятість розглядається як стратегічно важливий інструмент, який за умов належного управлінського супроводу здатний забезпечити зростання продуктивності праці, посилення конкурентоспроможності підприємства та формування нової моделі трудових відносин, орієнтованої на гнучкість, результативність і цифрову інтегрованість.

2. У ході аналізу встановлено, що дистанційний формат роботи змінює традиційні підходи до оцінювання продуктивності та ефективності працівників, зміщуючи акцент із контролю робочого часу на результативність, автономність і якість виконання завдань. Сучасні системи оцінювання мають бути багатовимірними й поєднувати кількісні та якісні показники, а також поведінкові та психосоціальні чинники. Використання результатно-орієнтованих, індикаторних, системних та гібридних підходів, разом із цифровими аналітичними інструментами, забезпечує об'єктивність і прозорість оцінювання в умовах дистанційної роботи. Це дозволяє не лише точніше вимірювати трудовий внесок працівників, але й ефективно управляти їхнім розвитком, сприяючи підвищенню продуктивності та адаптивності організації в цифровому середовищі.

3. У другому розділі роботи було досліджено організаційні, структурні та фінансово-економічні особливості діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у період 2020–2025 років, що дозволило комплексно оцінити передумови та

умови впровадження дистанційної роботи на підприємстві. Компанія є одним із ключових виробників кабельно-провідникової продукції в Україні та частиною міжнародного концерну Sumitomo Electric Bordnetze, що визначає високий рівень стандартизації процесів та вимоги до ефективності операційної діяльності. Аналіз організаційної структури підприємства показав, що SEBN UA поєднує лінійно-функціональну модель управління з елементами процесного підходу, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективну координацію між підрозділами та можливість швидкого реагування на зміну зовнішніх умов. Саме така структура стала сприятливим середовищем для часткової реалізації дистанційного формату роботи, особливо серед адміністративних, аналітичних та технічних служб. Розгляд фінансово-економічних показників підприємства за 2020–2024 роки виявив значну мінливість доходів, збитковість у окремих роках та зростання зобов'язань, що свідчить про підвищення фінансових ризиків у період кризових впливів — пандемії, війни та зміни ринкової кон'юнктури. Водночас дані за три квартали 2025 року демонструють ознаки стабілізації: підприємство повертається до прибутковості, збільшує обсяги активів та оптимізує операційні витрати. Особливу увагу приділено динаміці чисельності та оплати праці персоналу. Скорочення кількості працівників майже вдвічі у 2021–2024 роках, поряд зі зростанням середньої заробітної плати, відображає трансформацію кадрової політики — перехід до більш компактної, але кваліфікованої робочої сили. Такий підхід став важливим елементом адаптації підприємства до нових економічних умов. Узагальнюючи, можна зазначити, що саме поєднання організаційної гнучкості, оптимізації кадрового складу та часткового впровадження дистанційного формату роботи дозволило ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зберегти стабільність виробничих і управлінських процесів у період глобальних викликів та створило основу для підвищення ефективності діяльності у 2024–2025 роках.

4. Проведений аналіз продуктивності та ефективності трудової діяльності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» показав вплив дистанційного формату

роботи та організаційних змін на результати діяльності підприємства. У 2020–2022 роках дистанційна робота стала важливим засобом забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах пандемії та початкової воєнної нестабільності. Перехід частини персоналу на віддалений режим сприяв підтриманню комунікацій, оперативності управлінських рішень і безпеки працівників, а також забезпечив помірне зростання продуктивності завдяки цифровізації та оптимізації адміністративних функцій. З 2023 року масштаби дистанційної роботи значно скоротилися (з 353 осіб у 2022 р. до 40 осіб у 2024 р.), що свідчить про повернення більшості функцій до стаціонарного формату, обумовлене виробничою специфікою та необхідністю контролю якості. Різне зростання продуктивності у 2023–2024 роках (з 427,4 тис. грн до 619,3 тис. грн на працівника) зумовлене переважно скороченням чисельності персоналу, оптимізацією кадрової структури та утриманням більш кваліфікованих працівників. У цей період вплив дистанційної роботи був мінімальним. Прогнозні дані на 2025 рік свідчать про подальше зростання продуктивності до 718,8 тис. грн на працівника, що може бути досягнуто за рахунок стабілізації виробництва, збереження оптимізованої чисельності та вибіркового використання дистанційної роботи. Отже, дистанційна робота відіграла важливу роль у стабілізації діяльності підприємства у 2020–2022 роках, тоді як подальше зростання продуктивності у 2023–2024 роках стало наслідком кадрової оптимізації та вдосконалення управління персоналом. Поєднання цифрових рішень та структурних змін забезпечило підвищення ефективності трудових ресурсів і зміцнення економічних результатів.

5. Ефективна організація дистанційної роботи персоналу на підприємствах виробничого типу, зокрема на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», передбачає комплексне використання сучасних цифрових технологій у поєднанні з відповідними організаційними та управлінськими заходами. Запровадження інтегрованого інформаційного середовища, що включає платформи комунікацій, системи управління завданнями та проектами, хмарні сервіси, аналітичні та HRM-системи, інструменти автоматизації, засоби

кібербезпеки та електронного навчання, створює умови для безперервності бізнес-процесів, підвищення прозорості та оперативності комунікацій, контролю продуктивності та інтеграції віддалених працівників у загальну корпоративну структуру. Результати дослідження засвідчують, що формування єдиної інтегрованої цифрової платформи дозволяє стандартизувати робочі процеси, оптимізувати управління інформаційними потоками та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах трансформації організаційних моделей діяльності та зростання потреб у дистанційній зайнятості.

6. Запропонована модель підвищення продуктивності персоналу в умовах дистанційної роботи на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є комплексним рішенням, яке інтегрує технологічні, організаційні та управлінські інструменти. Впровадження цифрових платформ комунікації, систем управління завданнями та проектами, хмарних середовищ, аналітичних панелей, CRM- та HRM-систем, а також інструментів автоматизації процесів дозволяє забезпечити прозорість інформаційних потоків, контроль ефективності виконання завдань, оптимізацію робочого навантаження та підтримку командної взаємодії в умовах просторової роз'єднаності працівників. Аналіз кошторису витрат та прогноз фінансових результатів демонструє, що значні одноразові інвестиції в апаратне та програмне забезпечення у перший рік реалізації проекту забезпечують безперервність та ефективність дистанційної роботи, а у наступні роки витрати стабілізуються, тоді як доходи зростають завдяки підвищенню продуктивності та оптимізації управлінських процесів. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації моделі, її потенційну рентабельність та спрямованість на забезпечення довгострокового підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах цифровізації ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9725> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Аналіз впливу пандемії та війни на дистанційну роботу: середня зарплата віддалених вакансій зросла до ~20 000 грн у 2022 році. *European Business Association (EBA)*. URL: https://eba.com.ua/yak-pandemiya-ta-vijna-vplynuly-na-dystantsijnu-robotu-analiz-rynku-2019-2022/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.10.2025).
3. Андрушків Б.М. Дистанційна робота та фрілансова діяльність: особливості та відмінності. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. №11. С. 233 – 237.
4. АСС. Каліфорнійський університет: Дистанційна робота шкодить здоров'ю. 2020. URL: https://acc.cv.ua/news/world/distanciyna-robota-shkodit-zdorovyu---doslidzhennya-66524?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.10.2025).
5. Бондаренко О. М., Рішко Ю. І., Тардаскіна Т. М. Переваги віддаленої роботи як ефективної форми зайнятості персоналу в сучасних умовах. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 12. С. 425–430.
6. Бондаренко О. М., Тардаскіна Т. М., Богатирьова Л. Д. Дослідження розвитку віддаленої роботи в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-інформ*. 2021. №2. С. 190 – 197.
7. Бублій М.П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 445-452.
8. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2197> (дата звернення: 21.10.2025).

9. Віддалена робота: як зберігати фокус та мотивацію. URL: <https://genius.space/lab/viddalena-robota-remout-robota-yak-zberigati-fokus-ta-motivatsiyu/> (дата звернення: 12.11.2025).
10. Гарафонова О., Дворник, І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (remote & hybrid work) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. №3, С. 80–86.
11. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : збірник тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*, (Київ, 23–24 жовт. 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 228–231.
12. Герасименко О.О., Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 11. С. 233–239.
13. Грибан В.Г., Негодченко О.В. Охорона праці: навчальний посібник. К. ЦНЛ, 2019. 414 с.
14. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Наук. вісник Ужгородського національного ун-ту*. 2016. № 9. С. 37-42.
15. Дудяк С. В. Переваги та ризики дистанційної роботи для працівників і роботодавців. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»: матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).
16. Дудяк С. В. Поняття, сутність та правові засади дистанційної роботи. «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»: збірник тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль, 20 листопада 2025).

17. Загірняк Д. М., Дружиніна В. В., Дружинін В. О. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/223> (дата звернення: 21.10.2025).
18. Іванченко Г.В. Вплив пандемії COVID-19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 150–154.
19. Ізгородін В.А. Охорона праці на підприємстві. Практичний посібник з розробки та ведення документації. К. Видавництво «Форт», 2019. 440 с.
20. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 128–133.
21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 22.10.2025).
22. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93 – 103.
23. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges: Monograph* / ред.: Т. Nestorenko, Т. Rokusa. Opole, 2021. С. 494–505.
24. Краснокутська Н.С., Кришталєва О.В. Розвиток корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 4. С. 53 – 57.
25. Лучик, С., Лучик, В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Випуск 1. С. 60–69.
26. Мороховська У. Як COVID-19 вплинув на бізнес та HR-процеси. Результати дослідження EMA Partners International, Ukraine. Executives. URL: <https://executives.com.ua/yak-covid-19-vplynuv-na-biznes-ta-hr-protsesy-rezultaty-doslidzhennia/> (дата звернення: 23.10.2025).

- 27.Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її реалізації. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 6. С. 6–12.
- 28.Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
- 29.Новожилова Л.В. Аналіз застосування гнучких форм зайнятості в умовах ринково орієнтованого розвитку економіки України. *Економічний простір*. 2021. № 4. С. 80–87.
- 30.Офіційна Facebook сторінка компанії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». URL : https://www.facebook.com/sebnua.official/?locale=ru_RU (дата звернення: 05.10.2025).
- 31.Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». URL : <https://opendatabot.ua/c/34419383> (дата звернення: 05.10.2025).
- 32.РБК-Україна. Дистанційну роботу пропонують 15 % роботодавців в Україні: гнучкий режим – 14,4%, віддалений – 14%. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/distantsiyu-robotu-proponuyut-15-robotodavtsiv-1752486787.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.10.2025).
- 33.Розметова Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення до ресурсу 8.10.2025 року)
- 34.Рудь Н., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 197–207.
- 35.Свічкарьова Я.В. Співвідношення телероботи та надомної праці. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО»*, 2023. Випуск № 14. С. 137-141.

- 36.Середа Г., Нестерук В., Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 100-108.
- 37.Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Трудове право*. 2021. №1. С. 93-99.
- 38.Тимофеева В. Віддалена робота: що це так? Навіщо? Як? URL: <https://happymonday.ua/udalennaya-rabota> (дата звернення: 15.10.2025).
- 39.Химич І.Г., Химич О.І., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 73. № 6. С. 97–103.
- 40.Черній І.І., Панухник О.В. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 141–146.
- 41.Чобіток В.І., Боровок Є.О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 42. С.342 – 346.
- 42.Шитікова Л.В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 126-130.
- 43.Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
- 44.Як уникнути непорозумінь при віддаленій роботі. URL : <https://happymonday.ua/udalennaja-rabota-8-pravil> (дата звернення: 07.10.2025).
- 45.Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019-2022. European Business Association (EBA). 2022. URL: <https://eba.com.ua/yak-pandemiya-ta-vijna-vplynuly-na-dystantsijnu-robotu-analiz-rynku-2019-2022/> (дата звернення: 08.10.2025).

46. De Souza Santos, R. E., Adisaputri, G., Ralph, P. "Post-pandemic Resilience of Hybrid Software Teams". arXiv 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2303.06215?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.10.2025).
47. Santos, R. E. de S., Adisaputri, G., Ralph, P. Post-pandemic Resilience of Hybrid Software Teams. arXiv (2023). URL: https://arxiv.org/abs/2303.06215?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.10.2025).