

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-88>

УДК 005.8:005.942:004.9

**Подзигун Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

**Малярчук Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5284-1376>

**Литвин Оксана Вікторівна**

доктор філософії, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

**Svetlana Podzihun, Nataliia Maliarchuk**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

**Oksana Lytvyn**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

### FORMATION OF AN INTEGRATED DIGITAL ECOSYSTEM AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF PROJECT TEAM MANAGEMENT

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання цифрових інструментів в управлінні дистанційними проєктами. Проаналізовано ключові категорії програмного забезпечення: бізнес-месенджери, таск-менеджери та системи управління знаннями. Особливу увагу приділено критеріям вибору цифрових платформ, питанням їхньої інтероперабельності та ролі менеджменту у формуванні цілісної цифрової екосистеми підприємства. Визначено переваги та недоліки провідних сервісів (Slack, Microsoft Teams, Jira, Trello тощо) у контексті підвищення ефективності командної взаємодії. Зокрема, Jira розглядається як індустріальний стандарт для масштабних проєктів із високим рівнем складності. Натомість Trello реалізує концепцію лаконічного таск-менеджменту на засадах канбан-дошок, що є оптимальним для мобільних команд і невеликих підприємств. Проміжну нішу займає Asana, яка завдяки своїй універсальності дозволяє ефективно адмініструвати численні паралельні потоки завдань

**Ключові слова:** дистанційне управління, цифрова трансформація, управління проєктами, цифрова екосистема, Agile-методологія, управління персоналом, бізнес-месенджер.

**Summary.** The article explores the theoretical and applied aspects of using digital tools in remote project management. Key categories of software, including business messengers, task managers, and knowledge management systems, are analyzed. Particular attention is paid to the criteria for selecting digital platforms, issues of their interoperability, and the role of management in forming a coherent digital ecosystem of an enterprise. The advantages and disadvantages of leading services (Slack, Microsoft Teams, Jira, Trello, etc.) are identified in the context of enhancing team interaction efficiency. It is worth noting that the choice of tools for business communications is determined by the operational needs of the team. The Chanty platform is positioned as an intuitive and budget-friendly solution. In contrast, the Slack and Microsoft Teams ecosystems are focused on scalable business processes thanks to the extended functionality of integrations. Discord effectively satisfies the specific requests of creative teams, and the request for a high level of security and data autonomy is implemented through the deployment of Rocket.Chat. The next important element to consider is task tracking tools. The fact is that the larger the number of

tasks, the harder it is to track them. To effectively solve these tasks, various software tools are used that help increase productivity and optimize workflows. The study confirms that the effectiveness of remote project management is directly correlated with management's ability to transform a collection of autonomous software products into a holistic digital ecosystem, where the choice of tools is based on operational needs, budget constraints, and security requirements, rather than marketing trends. A promising vector of development is seen as further automation of routine operations and the development of integrated knowledge bases to preserve the intellectual capital of the organization regardless of the location of employees. As a result, the modern role of the manager is to strategically design a balanced digital workspace that harmonizes the requirements of technical unification with the teams' need for flexibility for successful project implementation.

**Keywords:** remote management, digital transformation, project management, digital ecosystem, Agile methodology, human resources management, business messenger.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальної цифровізації та переходу до гібридних моделей праці, традиційні методи управління проектами потребують вдосконалення. Головним викликом стає не просто адаптація до віддаленого формату, а створення високотехнологічного середовища, яке б нівелювало географічну роз'єднаність персоналу та забезпечувало прозорість бізнес-процесів. Стрімка трансформація глобального ринку праці, спричинена як технологічним прогресом, так і соціоекономічними викликами останніх років, детермінувала перехід від традиційних моделей управління до парадигми дистанційного та гібридного менеджменту. У цьому контексті центральною проблемою постає суперечність між необхідністю збереження високої динаміки реалізації проектів та фізичною роз'єднаністю їхніх учасників.

Таким чином, актуалізується потреба не просто у виборі окремих програмних продуктів, а у науково обгрунтованому підході до формування інтегрованої цифрової екосистеми. Така система має забезпечувати синергію між управлінськими методологіями (зокрема Agile, Scrum, Kanban) та технологічними інструментами, створюючи єдине середовище для планування, виконання та моніторингу проектної діяльності. Вирішення цієї проблеми вимагає детального аналізу функціональної спроможності сучасних ІТ-рішень та їхньої адаптивності до специфічних бізнес-процесів, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації управлінських процесів в умовах цифровізації перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Фундаментальні засади управління проектами, що ґрунтуються на системному поєднанні знань, методів та ресурсів, детально висвітлені у підручнику Л. Ноздріної, В. Ящука та О. Полотай [16], а також регламентовані міжнародним стандартом РМВОК [17], який залишається ключовим орієнтиром для структурування процесів у професійному середовищі.

Проблематика дистанційного управління персоналом та організаційні аспекти створення цифрових робочих місць досліджувалися О. І. Яковенко [3], яка акцентує увагу на необхідності навчання персоналу ІТ-навичкам поза межами

їхньої основної професійної сфери. У свою чергу, J. Tawalbeh [2] та В. Нестерук [14] аналізують гібридні моделі праці, вказуючи на необхідність балансування між гнучкістю дистанційної роботи та потребою в інтенсифікації особистої взаємодії для підвищення залученості працівників. Цей європейський вектор дослідження підтримують Н. Schildt та М. Krzywdzinski [15], розглядаючи цифровізацію як глобальну трансформацію самої природи праці.

Особливості функціонування систем управління проектами саме в ІТ-секторі та застосування гнучких методологій (Agile) ґрунтовно розглянуті у працях О.А. Сметанюк, А.В. Бондарчук [5] та Н.І. Шашкової [6]. Автори доводять, що успіх ІТ-проектів безпосередньо корелює з якістю обраного софту. Технічний огляд та порівняння функціональних можливостей популярних систем наводять Е. Ониськ та І. Фармага [7], а також І.Р. Михайлюк [8], які підкреслюють важливість адаптації інструментарію до специфічних потреб команд.

Аналітичні аспекти та інтеграційні можливості сучасних інформаційних технологій в управлінні досліджено у роботах О.В. Хадарцева [4] та Б.Ф. Байди [11]. Попри значну кількість публікацій, питання створення єдиної інтегрованої екосистеми, яка б поєднувала комунікацію, таск-менеджмент та безпеку даних у дистанційних командах, потребує подальшого поглибленого вивчення.

**Метою статті** є систематизація та порівняльний аналіз сучасних цифрових інструментів управління проектами, а також визначення стратегічних орієнтирів для менеджменту при побудові інтегрованих ІТ-архітектур у дистанційних командах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному цифровому світі віддалена робота стала нормою для багатьох команд у різних галузях. Ефективне управління проектами на відстані може бути непростим завданням, але правильні інструменти можуть мати вирішальне значення. Інструменти управління проектами для віддалених команд покликані впорядкувати співпрацю, покращити комунікацію та тримати всіх на одній хвилі, незалежно від місцезнаходження.

Управління проектами це певна філософія бізнесу, яка гармонійно поєднується зі спеціальними знаннями, методами та інструментами управління командою проекту, ресурсами проекту та часом проекту, з метою успішного досягнення поставлених завдань [16]. В професійному середовищі стандарт «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)» є одним із найавторитетніших посібників у галузі управління проектами, в ньому містяться чітко структуровані відомості про процеси управління проектами, та про інструменти управління проектами [17].

Зауважимо, що ефективна робота команди – це результат не лише таланту окремих спеціалістів, а й правильної організації та співпраці. На сьогоднішній день, управління проектами стало цілою наукою, що включає в себе систему знань, правил і стандартів. За ростом та розвитком інформаційних технологій на постійній основі з'являються нові програмні системи для управління проектами [7]. Для вивчення рівня комфортності експлуатації цифрових рішень було детально розглянуто характеристики найбільш популярних інструментів, що застосовуються в сучасній управлінській практиці

Дистанційна робота детермінується як сукупність організаційних домовленостей, за яких працівники виконують свої функціональні обов'язки поза межами традиційного офісного простору, переважно за місцем проживання або в інших обраних локаціях. Розвиток комунікаційних технологій став первинним каталізатором цієї трансформації, перетворивши дистанційну зайнятість з епізодичної практики на домінуючу модель праці. До фундаментальних характеристик дистанційної роботи належать: географічна незалежність, асинхронність комунікації, цифровізація, самодетермінація робочих процесів.

Однією із змін управління персоналом при дистанційній роботі є організація цифрових робочих місць. Створення єдиного інформаційного простору компанії є невід'ємною складовою організації дистанційної роботи та управління нею. Вирішується дана проблема установкою необхідного програмного забезпечення, що розробляється для конкретного підприємства, тобто за допомогою ІТ-інструментів спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати віддалено, а керівник – організувати та контролювати їх роботу. Таким чином, зміна робочого місця призвела до того, що підвищилися вимоги до інформаційно-технологічних знань працівників, і з'явилася потреба в їх навчанні іноді поза професійної сфери – сфері ІТ [3].

Гібридні моделі є інтеграцією елементів очної та дистанційної зайнятості, що дозволяє диференціювати робочий час між офісним простором та

позаофісними локаціями. Результати досліджень Microsoft (2021) свідчать про наявність певного парадоксу: 73% респондентів прагнуть зберегти гнучкі дистанційні опції, водночас 67% відчують потребу в інтенсифікації особистої взаємодії. Це робить гібридні моделі найбільш перспективними, оскільки вони потенційно поєднують переваги обох форматів організації праці [2].

Ефективна робота в команді значною мірою залежить від правильного підходу до організації процесів, комунікації та використання інструментів управління. Сучасні методи й технології дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та зусиль, а також підвищити загальну продуктивність. Основні інструменти для покращення роботи в команді:

- комунікація, орієнтована на сильні сторони;
- методи тайм-менеджменту та визначення пріоритетів;
- створення навчального середовища в команді;
- оцінка ефективності працівника та їхній професійний розвиток;
- конструктивне управління конфліктами;
- забезпечення залученості та узгодженості під час реалізації змін;
- визначення місії, бачення та цілей відділу в межах загальної стратегії організації [13].

Для ефективної взаємодії в команді важливими є інструменти для спілкування, для постановки та відслідковування задач та для зберігання важливої інформації. Як зазначає Альона Лубчак, що вибір конкретного інструменту залежить від корпоративної політики компанії, вимог служби безпеки, бюджету та формату роботи [1].

У невеликих стартапах через обмежений бюджет співробітники часто використовують особисті електронні адреси, що не є найкращою практикою. Бізнес-месенджери дозволяють команді спілкуватися миттєво, щоб важливі рішення ухвалювалися на місці. Якщо команда витрачає надто багато часу на електронні листи, втрачає важливі повідомлення або неефективно координує робочі процеси, то настав час впровадити бізнес-месенджер. Ці інструменти спрощують спілкування, покращують організацію та допомагають швидше ухвалювати рішення (табл. 1) [12].

Варто зазначити, що вибір інструментарію для бізнес-комунікацій детермінується операційними потребами колективу. Платформа Chanty позиціонується як інтуїтивно зрозуміле та бюджетне рішення. Натомість екосистеми Slack та Microsoft Teams орієнтовані на масштабовані бізнес-процеси завдяки розширеному функціоналу інтеграцій. Специфічні запити творчих груп ефективно задовольняє Discord, а запит на високий рівень безпеки та автономності даних реалізується через розгортання Rocket.Chat.

Таблиця 1 – Топ-5 бізнес-месенджерів для командної комунікації у 2025 році

Назва месенджера	Основні функції	Плюси	Мінуси
Chanty	Необмежена історія повідомлень. Вбудований менеджер завдань із можливістю використання Kanban-дошки. Аудіо- та відеодзвінки. Інтеграції з популярними інструментами (Google Drive, Trello, Asana тощо). Простий та інтуїтивний інтерфейс	Доступна ціна; вбудовані інструменти для управління завданнями; простота у використанні	Обмежена кількість інтеграцій порівняно з конкурентами
Slack	Канали для організації розмов за темами. Інтеграція з сотнями сторонніх додатків. Вбудовані аудіо- та відеодзвінки. Автоматизація робочих процесів через Slack Workflow Builder	Величезна екосистема інтеграцій; підходить для великих компаній	Висока ціна у платних тарифах; може бути складним для новачків
Microsoft Teams	Групові чати та приватні повідомлення. Вбудовані відеоконференції. Інтеграція з Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Безпечний обмін файлами через OneDrive	Глибока інтеграція з Microsoft 365; високий рівень безпеки; підходить для корпоративних клієнтів	Високе споживання ресурсів системи; неінтуїтивний інтерфейс для нових користувачів
Discord	Голосові та відеочати. Організація каналів за проектами. Можливість створювати кастомні боти для автоматизації процесів	Безкоштовне користування з багатьма функціями; висока якість аудіо; простота у використанні	Менше бізнес-орієнтованих функцій; відсутність глибокої інтеграції з бізнес-інструментами
Rocket.Chat	Повна кастомізація під потреби компанії. Підтримка самостійного хостингу. Шифрування повідомлень для безпеки даних	Висока безпека та контроль; гнучкість налаштувань	Потребує технічних навичок для налаштування; менше інтеграцій, ніж у Slack, Teams

Джерело: [12]

Окрім того, вибір релевантного інструментарію для бізнес-комунікацій є стратегічним рішенням, що безпосередньо детермінує ефективність внутрішньої взаємодії та загальну продуктивність організації. Ключовим аспектом є не пошук універсального програмного рішення, а верифікація платформи, яка найбільш повно відповідає операційним потребам, специфіці робочих процесів та потенціалу масштабування суб'єкта господарювання.

Для об'єктивної оцінки доцільності впровадження конкретного застосунку слід враховувати наступні критерії:

1. Ергономічність та інтуїтивність інтерфейсу: вибір програмного забезпечення з низьким порогом входження дозволяє мінімізувати часові витрати на адаптацію персоналу та знизити витрати на навчання.

2. Масштабованість архітектури: комунікаційна платформа повинна демонструвати стабільність функціонування при експоненційному зростанні кількості користувачів та обсягів переданих даних без деградації продуктивності системи.

3. Інформаційна безпека: пріоритет надається рішенням, що забезпечують комплексний захист конфіденційної інформації через механізми наскрізного шифрування, багатofакторну автентифікацію та відповідність міжнародним протоколам безпеки.

тифікацію та відповідність міжнародним протоколам безпеки.

4. Інтеграційна спроможність: ефективність робочих процесів підвищується за умови безшовної інтеграції месенджера з наявною екосистемою інструментів (системи управління проектами, хмарні сховища, CRM-системи).

5. Економічна доцільність: оцінка вартості володіння має корелювати з обсягом надаваного функціоналу, забезпечуючи оптимальне співвідношення витрат та корисності для організації.

Хоча віддалена робота має багато переваг, вона також пов'язана з низкою викликів, які команди повинні долати. Однією з головних проблем є комунікація. Без особистої взаємодії легше виникають непорозуміння, а важлива інформація може залишитися поза увагою. Ще одним викликом для віртуальних команд є підтримка командної згуртованості. Віддалені команди іноді можуть відчувати себе ізольованими, що призводить до браку товариськості та співпраці. Це може вплинути на командний дух і продуктивність.

Різниця в часових поясах також може ускладнити планування зустрічей і координацію завдань. Членам команди, можливо, доведеться працювати в ненормований час або чекати на відповіді, що може сповільнити прогрес. Крім того, віддалена

робота вимагає високого рівня самодисципліни та навичок тайм-менеджменту. Відволікаючі фактори вдома можуть призвести до зниження продуктивності, якщо ними не керувати ефективно.

Нарешті, технічні проблеми, такі як ненадійне інтернет-з'єднання або проблеми з програмним забезпеченням, можуть порушити робочий процес. Вирішення цих проблем має вирішальне значення для безперебійної та ефективної роботи віддалених команд.

Наступним важливим елементом варто розглянути інструменти для відслідковування задач. Справа в тому, що чим більша кількість задач, тим важче їх відслідковувати. Задля ефективно вирішення цих завдань використовуються різноманітні програмні інструменти, що сприяють підвищенню продуктивності та оптимізації робочих процесів [8]. Розглянемо найпопулярніші програми для організації роботи в ІТ-компаніях, їхні функціональні можливості та вплив на ефективність роботи (табл. 2).

1. *Trello: візуалізація та гнучкість на основі методології Kanban.* Trello класифікується як інструмент з високим рівнем інтуїтивності, в основу якого покладено концепцію візуального менеджменту. Ключовим функціональним елементом системи є Kanban-дошка, що забезпечує дискретну візуалізацію етапів життєвого циклу завдань.

Функціональна архітектура: кожна картка завдання виступає інтегрованим інформаційним вузлом, що акумулює контрольні списки, вкладення, часові обмеження та комунікаційні логи. Адаптивність: високий ступінь кастомізації дозволяє експонувати систему на різноманітні бізнес-процеси – від гнучкої розробки ПЗ (Agile-спринти) до маркетингового планування. Синергія: механізм оновлення даних у реальному часі в поєднанні з розширеними можливостями інтеграції (Google Drive, Slack, Jira) мінімізує інформаційну асиметрію в розподілених командах.

2. *Asana: структурне моделювання та аналітичний моніторинг.* Asana позиціонується як комплексна екосистема для декомпозиції складних проєктів та моніторингу операційної ефективності. Планування та ієрархія: платформа дозволяє здійснювати багаторівневу структури-

зацію завдань, встановлювати детерміновані дедлайни та делегувати відповідальність у межах ієрархії команди. Візуалізація часових залежностей: наявність інструментарію для побудови таймлайнів (аналог діаграми Ганта) сприяє чіткому огляду критичних шляхів, залежностей та етапів (milestones) проєкту. Дата-центричний підхід: розширені аналітичні функції та інструменти звітності дозволяють здійснювати аудит продуктивності персоналу та приймати управлінські рішення на основі кількісних показників.

3. *Monday.com: автоматизація та кастомізація робочих процесів.* Monday.com є багатофункціональною платформою, орієнтованою на високу адаптивність під специфічні потреби віддалених колективів. Модульність інтерфейсу: користувачам надається можливість конструювання унікальних робочих просторів через налаштування параметричних стовпців та полів, що відповідають конкретним бізнес-інтересам. Оптимізація через автоматизацію: важливою перевагою є наявність вбудованого двигуна автоматизації, що дозволяє делегувати системі рутинні операції (сповіщення, нагадування, зміна статусів), знижуючи транзакційні витрати на менеджмент. Комунікаційна інтеграція: централізація документообігу та обміну коментарями безпосередньо в контексті робочих дощок забезпечує високу залученість стейкхолдерів та прозорість інформаційних потоків.

4. *Jira: екосистема для Agile-менеджменту та технічного контролю.* Jira (від Atlassian) розглядається як індустріальний стандарт для управління проєктами в технологічному секторі, зокрема в межах розробки програмного забезпечення (SDLC). Методологічна конвергенція: платформа забезпечує глибоку підтримку фреймворків Agile, зокрема Scrum та Kanban. Це дозволяє командам ефективно керувати беклогами, планувати спринти та відстежувати швидкість роботи (velocity) через спеціалізовані звіти (наприклад, діаграми згоряння завдань – Burndown charts). Гранулярність контролю та відстеження помилок: однією з фундаментальних особливостей Jira є розвинена система трекінгу інцидентів (issue tracking). Вона дозволяє налаштовувати детальні життєві цикли для кожного завдання, визначаючи специфічні стани переходу та умови валідації.

Таблиця 2 – Цифрові інструменти в управлінні проєктами

Критерій	Trello	Asana	Monday.com	Jira
Методологічна основа	Kanban	Ієрархічна структура	Модульна кастомізація	Agile (Scrum/Kanban)
Ключова перевага	Низький поріг входження	Глибока аналітика	Автоматизація рутини	Технічна потужність
Цільова аудиторія	Креативні команди	Операційні менеджери	Універсальні бізнес-групи	Розробники та ІТ-сектор

Джерело: сформовано авторами

Технологічна інтеграція: Jira демонструє найвищий рівень синергії з інструментами розробки (Bitbucket, GitHub, Jenkins). Завдяки відкритості та масштабованості через Jira Query Language (JQL), користувачі мають можливість створювати складні запити для глибокої фільтрації та сегментації даних. Корпоративна масштабованість: на відміну від більш лаконічних рішень, Jira пропонує інструментарій для стратегічного планування на рівні всієї організації (Jira Align), що забезпечує зв'язок між операційними задачами розробників та бізнес-цілями вищого менеджменту.

Як свідчать дослідження [5; 6], різноманітні варіанти IT-систем управління проектами дозволяють істотно подолати або ефективно модерувати основні проблеми, що призводять до провалу проєктів. Так, наприклад Jira від Atlassian – один з найвідоміших та найпопулярніших сервісів (софтів), його використовують майже 20% проєктних команд у світі. До того ж Jira добре інтегрується в Agile-методологію управління проектами, а отже його застосування вже буде створенням належних ґрунтовних засад ефективною проєктної діяльності. Іншим прикладом може бути Worksection – український онлайн-сервіс управління проектами, який легко інтегрується з сервісами Google, CRM-системами, Telegram, тощо. Специфікою даного сервісу (за оцінками фахівців) є його адаптованість саме до сфери послуг та креативних індустрій: діджитал-агенції, вебстудії, відео-продакшн, реклама, тощо. Структурно Worksection дає можливість застосування інструментарію проєктного управління: дашборд – ключові показники та індикатори для аналізу виконаної роботи та стану просування проєкту; гнучкий інтерфейс; облік часу та витрат по задачам проєкту; чати та комунікація всередині проєктної команди; діаграма Ганта; канбан-дошки; звіти за етапами (складовими) проєкту; технічна підтримка; захист даних [4].

Ефективне управління проектами є неможливим без застосування сучасного інструментарію, що забезпечує планування, моніторинг, комунікацію та аналітику на всіх етапах життєвого циклу робіт. Представлені програмні продукти та методології дозволяють командам діяти скоординовано, оперативно реагувати на зміни, оптимально розподіляти ресурси та уникати професійного вигорання (перенавантаження). Використання таких систем, як Microsoft Project, Jira, Asana, Trello, Notion, Monday, у поєднанні з платформами для комунікації (Slack, Microsoft Teams, Zoom), інструментами для фасилітації нарад (Miro, Parabol), системами управління знаннями та документообігом (Google Workspace, SharePoint), а також аналітичними сервісами (Power BI, Tableau), формує комплексне середовище підтримки проєктної діяльності [11].

Процес імплементації інструментів для управління проектами потребує попереднього системного аналізу існуючих дефіцитів у комунікаційних та операційних процесах організації. Доцільним є перехід від ідентифікації симптомів неефективності (втрата даних, непрозорість розподілу відповідальності) до формування чіткої функціональної специфікації.

Наступним важливим аспектом є використання інструментів для зберігання інформації, адже пошук важливих даних у листах та месенджерах може бути вкрай незручним. На початкових етапах цілком достатньо інструментів для управління документами, таких як Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox Business або MS SharePoint. Але для компаній середнього та великого розміру вже необхідно використовувати спеціалізовані бази знань і внутрішні Wiki. До таких систем відносять Confluence, Notion, BookStack, Nuclino, Slite тощо. Саме тут зберігатимуться правила та політики компанії, різні інструкції та процедури, документація по різних проєктах та продуктам [1].

Ключовим аспектом сучасної управлінської архітектури є інтеграція та менеджмент мультиплатформного цифрового інструментарію. Використання організаціями розрізнених сервісів для комунікації, управління проектами та HR-аналітики актуалізує проблему їхньої інтероперабельності. Доцільним рішенням є перехід до цілісних цифрових екосистем (наприклад, Microsoft 365) або ж використання API-інтеграцій та платформ-агрегаторів (на кшталт Notion та Slack) для створення єдиного інформаційного простору [14]. Таким чином, автоматизація є невід'ємною складовою сучасного управління науковими проєктами, яка за умови належного впровадження суттєво підвищує ефективність діяльності.

З погляду адміністрування, стратегічним завданням стає розробка корпоративної політики, що балансує між автономністю підрозділів у виборі інструментів та необхідністю їхньої уніфікації для стабільного функціонування IT-інфраструктури. Особлива роль відводиться забезпеченню кібербезпеки, розвитку цифрової гігієни персоналу та формуванню зрілої архітектури сервісів, що є фундаментом ефективного дистанційного менеджменту [15]. Цифрові технології розвиваються швидко, тож важливо стежити за оновленнями й запроваджувати покращення, аби інструменти завжди відповідали потребам проєкту

**Висновок.** Проведене дослідження підтверджує, що ефективність дистанційного управління проектами безпосередньо корелює зі здатністю менеджменту трансформувати сукупність автономних програмних продуктів у цілісну цифрову

екосистему, де вибір інструментарію базується на операційних потребах, бюджетних обмеженнях та вимогах безпеки, а не на маркетингових трендах. У контексті мультиплатформності пріоритетним завданням стає забезпечення інтеграбельності систем через API-інтеграції або використання комплексних рішень (наприклад, Microsoft 365), що дозволяє нівелювати інформаційну асиметрію та мінімізувати транзакційні витрати часу на між-програмну взаємодію. Водночас технологічна досконалість таких платформ, як Jira, Slack чи Notion, потребує підтримки з боку корпоративної культури, яка включає розвиток цифрових ком-

петенцій персоналу, дотримання кібергігієни та впровадження чітких регламентів комунікації, без чого неможливе досягнення цільових показників продуктивності. Перспективним вектором розвитку вбачається подальша автоматизація рутинних операцій та розбудова інтегрованих баз знань для збереження інтелектуального капіталу організації незалежно від локації працівників. У підсумку, сучасна роль менеджера полягає у стратегічному проектуванні збалансованого цифрового робочого простору, який гармонізує вимоги технічної уніфікації із потребою команд у гнучкості для успішної реалізації проєктів.

### Список використаних джерел:

1. Лубчак А. Менеджмент без метушні. Як не потонути в операційці: підручник. Київ: Віхола. 2026. 264 с.
2. Tawalbeh J. Remote and Hybrid Work Models: Enhancing Employee Engagement and Redefining Performance Management in a New Era. *Journal of Posthumanism*. 2025. № 5(3). P. 101–116. DOI: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i3.715>
3. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. № 33(72)1. С. 34–39. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33\\_72\\_1/8.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf)
4. Хадарцев О.В. Система управління проєктами на підприємстві: Засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. № (196). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283>
5. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>
6. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., Казакова Т.С. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 28. С. 166–172. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802>
7. Ониськ Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проєктами. *Computer design systems. Theory and practice*. 2024. Vol. 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/cds2024.01.209>
8. Михайлюк І. Р. Порівняльний аналіз інструментів для організації робочих процесів у ІТ. *Інфокомунікаційні та комп'ютерні технології*. 2024. № 1(07). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-09>
9. Чому команди шукають альтернативу Jira. Огляд інструменту та його аналогів. URL: <https://journal.gen.tech/post/chomu-komandy-shukaiut-alternatyvu-jira-ohliad-instrumentu>
10. Інструменти управління проєктами для віддалених команд. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/інструменти-управління-проєктами-дл/>
11. Байда Б. Ф., Стрільчук Р. М., Юринець З. В. Аналітичні основи використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579>
12. Топ-5 бізнес-месенджерів: Найкращі інструменти для командної комунікації у 2025 році. URL: <https://kontrakty.ua/article/257720>
13. Інструменти ефективної роботи в команді. URL: <https://pravokator.club/news/instrumenty-efektyvnoyi-roboty-v-komandi/>
14. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>
15. Schildt H., Krzywdzinski M. Digitalisation and the transformation of work: The European perspective. *European Journal of Industrial Relations*. 2023. № 29(1). P. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/09596801231152035>
16. Ноздріна Л., Ящук В., Пологай О. (2020). Управління проєктами. підручник. Київ: Центр навч. літ-ри, 432 с.
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.

### References:

1. Lubchak A. (2026) *Menedzhment bez metushni. Yak ne potonuty v operatsiitsi. Pidruchnyk* [Management without the fuss. How not to drown in the operating room: textbook.]. Kyiv: Vikhola. (in Ukrainian)
2. Tawalbeh J. (2025) Remote and Hybrid Work Models: Enhancing Employee Engagement and Redefining Performance Management in a New Era. *Journal of Posthumanism*. No. 5(3). P. 101–116. DOI: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i3.715>
3. Yakovenko O. I. (2022) Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Series: Economics and Management*. No. 33(72)1. P. 34–39. Available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33\\_72\\_1/8.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf) (in Ukrainian)

4. Khadartsev O. V. (2024) Systema upravlinnia proiektamy na pidpriemstvi: Zasady efektyvnoho formuvannia [Project Management System at the Enterprise: Principles of Effective Formation]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*. No. (196). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283> (in Ukrainian)
5. Smetaniuk O. A., Bondarchuk A. V. Osoblyvosti systemy upravlinnia proiektamy v IT-kompaniiakh [Features of the project management system in IT companies]. *Ahrosvit – Agroworld*. No. 10. pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105> (in Ukrainian)
6. Shashkova N. I., Fadiieva I. H., Kazakova T. S. (2021) Upravlinnia proiektamy v IT sferi: zastosuvannia hnuchkykh metodolohii [Project management in the IT sector: applying agile methodologies]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*. Vol. 28. pp. 166–172. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802> (in Ukrainian)
7. Onysk E., Farmaha I. (2024) Ohliad ta analiz system upravlinnia proektamy [Review and analysis of project management systems]. *Computer design systems. Theory and practice*. Vol. 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/cds2024.01.209> (in Ukrainian)
8. Mykhailiuk I. R. (2024) Porivnialnyi analiz instrumentiv dlia orhanizatsii robochykh protsesiv u IT [Comparative analysis of tools for organizing workflows in IT]. *Infokomunikatsiini ta kompiuterni tekhnolohii – Information and communication and computer technologies*. No. 8.1(07). pp. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-09> (in Ukrainian)
9. Chomu komandy shukaiut alternatyvu Jira. Ohliad instrumentu ta yoho analogiv [Why teams are looking for an alternative to Jira. Overview of the tool and its analogues]. Available at: <https://journal.gen.tech/post/chomu-komandy-shukaiut-alternatyvu-jira-ohliad-instrumentu> (in Ukrainian)
10. Instrumenty upravlinnia proektamy dlia viddalenykh komand [Project management tools for remote teams]. Available at: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/інструменти-управління-проектами-дл/> (in Ukrainian)
11. Baida B. F., Strilchuk R. M., Yurynets Z. V. (2025) Analitychni osnovy vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni proektamy pidpriemstv [Analytical foundations of the use of information technologies in enterprise project management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*. No. (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579> (in Ukrainian)
12. Top-5 biznes-mesendzheriv: Naikrashchi instrumenty dlia komandnoi komunikatsii u 2025 rotsi [Top 5 Business Messengers: The Best Tools for Team Communication in 2025]. Available at: <https://kontrakty.ua/article/257720>
13. Instrumenty efektyvnoi roboty v komandi [Tools for effective teamwork]. Available at: <https://pravokator.club/news/instrumenty-efektyvnoi-roboty-v-komandi/> (in Ukrainian)
14. Nesteruk V. (2025) Tsyfrovi instrumenty yak zasib realizatsii pidkhodiv do dystantsiinoho ta hibrydnoho upravlinnia [Digital tools as a means of implementing remote and hybrid management approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. No. (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152> (in Ukrainian)
15. Schildt H., Krzywdzinski M. (2023) Digitalisation and the transformation of work: The European perspective. *European Journal of Industrial Relations*. No. 29(1). P. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/09596801231152035>
16. Nozdrina L., Yashchuk V., Polotai O. (2020). Upravlinnia proiektamy. Pidruchnyk [Project Management. Textbook]. Kyiv: Tsentr navch. lit-ry, 432 p. (in Ukrainian)
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.

Дата надходження статті: 19.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 20.03.2026