

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-33>

УДК 005.96:004.4:005.342

**Бей Ганна Вадимівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6367-3494>

**Hanna Bei**

Vasyl' Stus Donetsk National University

## ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНДАХ ІТ-СЕКТОРУ

## TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MODELS FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED IT TEAMS

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію управлінських моделей професійного розвитку в географічно розподілених командах ІТ-сектору. Ідентифіковано перехід від традиційних ієрархічних структур до децентралізованих мережових конфігурацій, що базуються на розподіленому етичному лідерстві та фасилітації. Визначено ключові детермінанти змін, серед яких: впровадження систем ШІ для персоналізації навчання, перехід від систем управління навчання до платформ навчального досвіду, а також інтеграція професійного розвитку безпосередньо в робочий потік. Проаналізовано виклики цифрової трансформації професійного розвитку в сучасних умовах, зокрема гендерну асиметрію, комунікаційні розриви та цифрову втому. На основі досвіду провідних компаній галузі доведено ефективність використання ШІ-асистентів та предиктивної аналітики для підтримки ментального здоров'я та професійної мобільності фахівців у віртуальному середовищі. Узагальнено ключові вектори трансформації систем професійного навчання на найближчу перспективу та розроблено рекомендації для управлінців і фахівців з розвитку персоналу, направлені на формування організаційної готовності до очікуваних змін.

**Ключові слова:** географічно розподілені команди, ІТ-сектор, професійний розвиток, штучний інтелект, розподілене лідерство, цифрова трансформація, інклюзивність.

**Summary.** The article investigates the radical transformation of management models for professional development within geographically distributed IT teams amidst global digitalization and shifting work paradigms. The research identifies a critical transition from traditional hierarchical, bureaucratic models toward decentralized, lateral network structures characterized by shared responsibility and distributed ethical leadership. In this new environment, the managerial role evolves from a controller to a facilitator and mentor, where success is measured by the continuity of support integrated into digital interaction rather than formal experience transfer. A significant portion of the study focuses on the role of Artificial Intelligence as a primary catalyst for personalizing professional development at scale. The author highlights the shift from standard Learning Management Systems (LMS) to Learning Experience Platforms (LXP), which utilize machine learning algorithms to create relevant educational journeys based on an employee's performance, career goals, and current productivity. The analysis of global IT labor market trends for 2025–2026 confirms that physical location has become secondary to professional integration. The research addresses critical challenges such as the 'glass ceiling' and gender asymmetry in technical infrastructure roles, advocating for Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) policies and specialized mentorship programs. Furthermore, the study examines the practical implementation of AI-driven tools by industry leaders, demonstrating how generative AI assistants and predictive analytics can improve user satisfaction and prevent professional burnout. Future vectors of transformation are proposed, including agentic learning, hybrid intelligence, and the development of machine-human collaboration skills. The author concludes that successful management in the IT sector requires creating a comprehensive ecosystem of opportunities that prioritizes psychological safety, continuous certification, and proactive stress management in the face of global crises and war-related challenges.

**Keywords:** geographically distributed teams, IT sector, professional development, Artificial intelligence, distributed leadership, digital transformation, inclusivity.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток ІТ-сектору разом із поглибленням процесів цифрової трансформації зумовлюють радикальну зміну парадигми управління професійним розвитком та зростанням персоналу. В першу чергу, спостерігається існування розриву між традиційними ієрархічними моделями управління та реальними потребами команд, які в ІТ-секторі є переважно розподіленими географічно. За різними оцінками понад 85% фахівців галузі працюють у дистанційному або гібридному форматі, що фактично нівелює класичні механізми візуального контролю та безпосереднього наставництва. Існуючі управлінські підходи часто не враховують специфіку професійної сегментації й посилюють дію гендерних стереотипів, де чоловіки домінують у стратегічному плануванні та технічній інфраструктурі, тоді як жінки переважно концентруються в операційному менеджменті та маркетингу. Така диспропорція обмежує ефективність використання людського капіталу в розподілених структурах і створює бар'єри для інклюзивного кар'єрного зростання.

Додаткову складність створює невідповідність темпів академічної підготовки динаміці технологічних змін: університети забезпечують лише 50% потреби ринку у кваліфікованих кадрах, що змушує менеджмент ІТ-компаній самостійно трансформувати моделі професійного розвитку через створення внутрішніх екосистем. Проте відсутність уніфікованих управлінських стратегій для підтримки професійної мобільності у георозподілених командах, де критичне значення мають м'які навички та високий рівень володіння іноземною мовою, створює ризики втрати талантів та зниження конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. З огляду на це, виникає гостра потреба у переосмисленні та трансформації управлінських моделей, які б інтегрували інструменти гнучкого дистанційного менеджменту, системи безперервного навчання й сертифікації, а також політики інклюзивності навіть в умовах глобальних криз та воєнних викликів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичне підґрунтя зміни управлінських моделей в менеджменті розподілених команд та загальної психології праці закладено у працях Н. Лур'є, Дж. Швамінатхема [1], Г. Джоба [2], О. Гончаренко [3], І. Дибач [4], О. Мушинського [5], які наголошують на перевазі трансформаційного лідерства, відносин довіри, спільних цінностей та інших елементів гнучкого менеджменту над традиційними транзакційними підходами при роботі у віртуальному середовищі. Дж. Бріско, Д. Холл [6], М. Олейко [7] розвивають ідею протеанського підходу у формуванні системи професійного розвитку георозподілених фахівців, підкреслюючи потребу в зміні управлінської ролі (від контро-

лера до фасилітатора) при зміщенні фокусу уваги з організації на індивіда як ключового джерела трансформацій та змін. Проблематику цифрового розриву та гендерної асиметрії в алгоритмізованих системах управління аналізують М. Кастельс [8], К. Кріппенторф, С. Вахтер, К. Сварт, Т. Бонд-Барнард, Р. Чаг [9], А. Хірші, Дж. Коен [10], К. Солек-Боровська, Дж. Табор-Блажевич [11] та ін., вказуючи на наявність прихованих обмежень і упереджень при просуванні фахівців до архітектурних і стратегічних ролей, а також на розбалансованість системи професійного зростання при роботі у віддаленому форматі.

Попри наявність ґрунтовних наукових доробків, залишаються невисвітленими проблеми комунікаційної легітимізації віддаленого лідерства, коли визнання кар'єрного успіху обмежується орієнтацією на «культуру присутності», а існуючі моделі менеджменту ще не пропонують надійних інструментів нівелювання цього ефекту. Окрім того, посилюється вплив імерсивних технологій, що трансформують систему оцінювання професійних і м'яких навичок членів віддалених команд, однак, їх застосування все ще перебуває на стадії гіпотез, так само як і інтеграція систем стрес-менеджменту у кар'єрне планування (особливо в умовах війни та інших глобальних потрясінь).

**Мета дослідження** полягає в ідентифікації детермінант трансформації управлінських моделей професійного розвитку в георозподілених командах ІТ-сектору та визначенні механізмів подолання професійної асиметрії в умовах цифрової глобалізації.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розглядаючи загальні зміни в управлінських моделях в ІТ-секторі відзначимо перехід від традиційної технократичної ієрархії до складних децентралізованих мережевих конфігурацій, що визначаються як георозподілені команди. Особливістю цього переходу є глибока ревізія управлінської логіки, де сприйняття мережевого розподілу розглядається вже не просто як зміна фізичного розташування учасників команди, але як сукупність адаптивних конфігурацій фахівців, розташованих на різних локаціях, часових поясах та культурних контекстах, однак об'єднаних спільною місією [2, с. 145].

Традиційна вертикальна бюрократична орієнтація, де завдання розбиваються на ізольовані силоси, виявилась неспроможною забезпечити необхідну швидкість та гнучкість; їй на зміну приходить латеральна логіка організації, заснована на мережевих структурах та партнерствах, де робота інтегрується через горизонтальні зв'язки та спільну відповідальність [3]. Дослідження демонструють, що ключовим фактором ефективності таких структур стає баланс між двома типами обізнаності [6–7; 9–10]: знанням завдань та знанням

команди, і в георозподілених середовищах саме командна обізнаність відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, компенсуючи дефіцит спілкування та допомагаючи долати труднощі координації. Отже, управлінські моделі професійного розвитку тепер повинні фокусуватись не лише на передачі технічних знань, а й на створенні умов для глибокої соціальної та професійної інтеграції членів команди.

Узагальнимо порівняльні параметри традиційної ієрархічної та сучасної георозподіленої моделі управління на рис. 1.

У георозподілених командах традиційна (контролююча адміністративна) модель лідерства визнається повністю неефективною, та на зміну їй приходить концепція розподіленого етичного лідерства, де лідерські функції розділені між чле-

нами команди залежно від експертизи та ситуаційного контексту [4]. За такого підходу керівники відмовляються від централізації влади та переходять до ролі фасилітатора, що створює в команді умови для самоорганізації та автономного розвитку підлеглих [5]. Керівники стають менторами для власних георозподілених команд, ефективність діяльності яких вимірюється вже не якістю формальної передачі досвіду, але безперервністю процесу підтримки, інтегрованого у цифрову взаємодію. Окреслені зміни вимагають від лідерів IT-сектору набуття нових компетенцій, зокрема здатності управляти культурною конвергенцією та створювати відчуття пов'язаності у середовищі відсутності спільного фізичного простору.

Однак, швидкого оновлення навичок неможливо досягнути в умовах епізодичності та стандартиза-

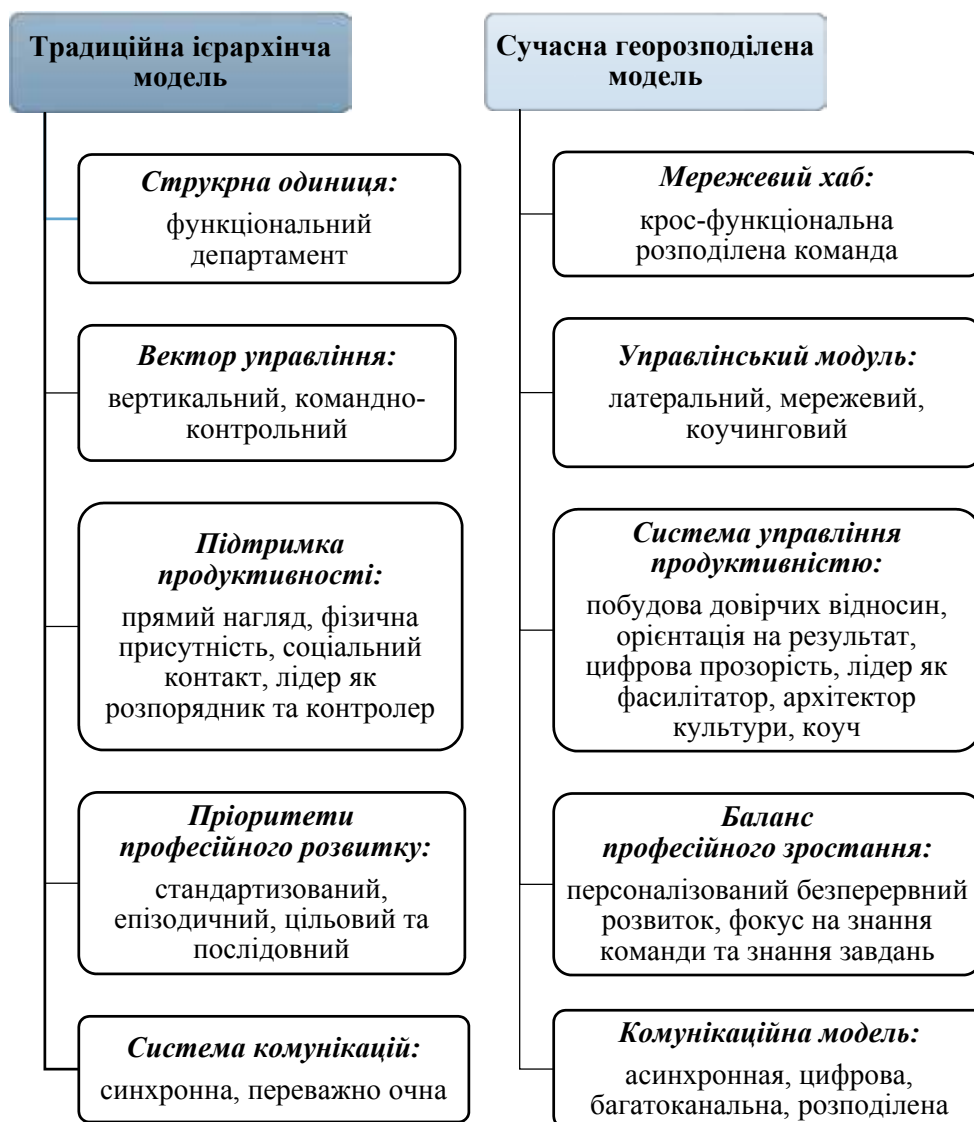


Рисунок 1 – Порівняльна схема параметрів традиційної та сучасної моделей управління георозподіленими командами

Джерело: складено на основі узагальнення за [1–5; 8–9]

ції типових корпоративних системи професійного розвитку, тому в ефективних організаціях управління професійним розвитком перетворюється на невід'ємну частину операційної діяльності, де оновлення навичок інтегрується безпосередньо у робочий потік (перехід від систем управління навчанням до платформ навчального досвіду) і стає максимально персоналізованим. Катализатором цієї еволюції став штучний інтелект (ШІ), технології якого дозволяють реалізувати персоналізацію навчання в масштабах великих корпорацій. Платформи навчального досвіду інтегрують алгоритми машинного навчання для аналізу профіля працівника, його попереднього досвіду, поточної продуктивності та кар'єрних цілей, створюючи релевантні конкретному працівнику навчальні подорожі [12]. Такі практики найкраще підходять саме розподілені командам ІТ-сектору, де технології оновлюються швидше, ніж створюється навчальне методичне забезпечення.

Окрім очевидних позитивних змін процес трансформації моделей професійного розвитку стикається також із низкою критичних викликів, що виникають на перетині технологій, людського фактору та організаційних процесів. Зокрема, низька видимість менеджерів, і як наслідок – дефіцит персональної уваги до потреб працівників, затримки у вирішенні професійних проблем і кар'єрному просуванні [13]. Управлінці у георозподілених командах часто відчують значне збільшення навантаження через зростання витрат часу і зусиль на підтримку того ж рівня залученості, що й у фізичному просторі [14].

Іншими ключовими викликами реалізації системи професійного навчання георозподілених команд ІТ-сектору визначено такі:

1) наявність комунікаційних та психологічних розривів через відсутність особистого контакту і можливості отримувати швидкий зворотний зв'язок під час навчання (ефективність засвоєння матеріалу знижується);

2) розсинхронізація навчальних сесій через технологічні та логістичні перешкоди та як наслідок неоднаковий рівень доступу, а отже, нерівні можливості для розвитку;

3) зниження залученості з одночасним зростанням цифрової втоми під час навчання, оскільки робочі процеси також здійснюються із використанням цифрових засобів, що підвищує психологічне і нервово виснаження;

4) ускладнений моніторинг прогресу та оцінки застосування нових знань на практиці, що за відсутності безпосереднього нагляду вимагають впровадження складних аналітичних систем;

5) фіксація прихованих конфліктів через культурні відмінності в реалізації інклюзивного підходу до навчання, зокрема гендерні обмеження кар'єрного просування.

Зважаючи на ці виклики, в управлінських моделях лідерів ІТ-галузі по всьому світу фіксуються ознаки відмови від епізодичних, стандартизованих традиційних систем на користь динамічних екосистем всебічної професійної підтримки у будь-який час, в будь-якій точці світу. Методологічні зміни тут виражаються у створенні замкнених освітніх циклів, оскільки традиційна академічна освіта покриває лише близько 50% попиту на кваліфікованих фахівців. Критерієм успіху визнається не формальний диплом, а міжнародна сертифікація (AWS, Azure, Google, CISSP) та рівень володіння інструментами командних комунікацій.

Окрім того, ідентичність лідера розглядається як ключовий інструмент управління, де лідер не просто керує процесами, а активно конструює спільну соціальну ідентичність команди. До основних рішень тут відноситься навмисне використання цифрових платформ для трансляції цінностей, відзначення спільних досягнень, практики запобігання утворенню підгруп, здатних конфліктувати між собою, а також допомога працівникам у реконструкції їхньої професійної ролі в умовах віртуальної реальності.

Важливим аспектом трансформації є також ідентифікація та усунення прихованих бар'єрів інклюзії професійного розвитку. Статистика свідчить про стійку професійну сегментацію: чоловіки домінують у стратегічному плануванні та розробці технічної інфраструктури, тоді як жінки демонструють вищу успішність у ролях проджект-менеджера, операційного директора та в управлінні HR-процесами. Проблема полягає в тому, що цифрові моделі управління часто відтворюють «скляну стелю» через алгоритмічні упередження та брак візуальної репрезентації жіночого лідерства в технічних доменах. Трансформація моделей менеджменту з цієї точки зору передбачає також впровадження політик DE&I (Diversity, Equity, and Inclusion) та розвиток менторських програм, що дозволяє інтегрувати психологічну підтримку та стрес-менеджмент у KPI професійного розвитку.

Станом на 2025 рік кількість ІТ-фахівців у світі продовжує стрімко зростати, досягнувши загалом близько 47,2 млн. осіб. Аналіз кількісних показників концентрації ІТ-фахівців у різних країнах дозволяє стверджувати про формування глобальної мережевої екосистеми, де Україна, незважаючи на геополітичні виклики, посідає вагоме місце за обсягом людського капіталу (табл. 1).

Хоча за абсолютною кількістю фахівців лідирують Китай та Індія, країни ЄС, і Україна в тому числі, характеризуються значно вищою концентрацією талантів на душу населення. Високий рівень георозподіленості та перевага роботи в режимі повної віддаленості (full remote) роблять

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз концентрації ІТ-спеціалістів у країнах світу, 2025 рік

Країна / Регіон	ІТ-фахівці, млн. осіб	Населення, млн. осіб	Частка ІТ-фахівців (від населення)
Європейський Союз	10,0	450,4	2,22%
Німеччина	1,1	84,1	1,31%
США	4,4	342,0	1,29%
Україна	0,34	32,0	1,06%
Китай	5,8	1410,0	0,41%
Індія	5,4	1460,0	0,37%
Бразилія	0,75	213,0	0,35%
Ізраїль	0,19	9,5	0,19%

Джерело: складено за [15]

фізичну локацію другорядною щодо професійної інтеграції. ІТ-сектору в цілому притаманна висока динаміка оновлення професійних знань та навичок: 5 з 10 кандидатів отримують пропозицію про підвищення вже через 6–12 місяців роботи, що виводить питання удосконалення систем професійного розвитку на перший план.

Досвід лідерів українського та глобального ІТ-ринку слугує еталоном трансформації управлінських моделей професійного розвитку. Так, корпорації SoftServe та EPAM демонструють споріднені підходи з підтверженою ефективністю. Ключовою особливістю цих підходів є сприйняття ШІ-технологій не як загрози, а як «нейблера» результативності професійного розвитку.

SoftServe одними з перших запустили внутрішнього ШІ-асистента (цифрового колегу), який допомагає працівникам орієнтуватись у внутрішніх процесах та ресурсах для навчання, а платформа обміну досвідом у сфері генеративного ШІ дозволяє створювати інтерактивні демосесії, дайджести, організовувати ініціативне практичне навчання. Завдяки цим рішенням і якісному функціонуванню SoftServe University задоволеність користувачів якістю навчального процесу і можливостями кар'єрного зростання зріс з 77 у 2023 році до 95 балів у 2024 році [16].

EPAM пішли далі в систематизації інтеграції ШІ у процеси власної операційної діяльності, використовуючи власні потужності в якості «нульового клієнта» для тестування нових моделей, в і тому числі, щодо професійного навчання команд. Вони одними з перших перейшли до використання ШІ-агентів у рекрутингу, управлінні талантами та фінансами, дозволяючи людям фокусуватись на високорівневих стратегічних завданнях. Компанія оперує понад 62000 спеціалістів у 55 країнах із використанням гібридних команд для забезпечення «невомної доставки» цінності [17].

Прогнози на найближчі роки вказують на подальше посилення ролі ШІ та іммерсивних технологій в управлінні професійним розвитком з одночасним зміщенням акцентів у бік враху-

вання психологічного аспекту та добробуту в георозподілених середовищах. Основними трендами стануть системи аджентного навчання та гіперперсоналізації, гібридного інтелекту, розвитку навичок співпраці з машинами, а також поява динамічних карт досвіду працівників і розгортання систем предикції вигорання (табл. 2).

Механізм впровадження систем аджентного навчання та гіперперсоналізації передбачає функціонування автономних навчальних середовищ, які на основі когнітивної аналітики та моніторингу професійних амбіцій працівника самостійно моделюють освітню траєкторію. Для георозподілених команд це вирішує критичну проблему асинхронності: навчання адаптується під індивідуальні біоритми та часові пояси фахівців, забезпечуючи рівний доступ до актуальних компетенцій незалежно від локації.

Другим аспектом є перехід до моделі гібридного інтелекту, що базується на стратегічному розподілі когнітивного навантаження. У цій моделі рутинні операції (обробка даних, стандартизоване кодування, адміністрування) делегуються ШІ, тоді як людський капітал фокусується на вирішенні креативних та стратегічних завдань. Впровадження інструментів метавесвіту для командної взаємодії дозволяє нівелювати відчуття дистанції та суттєво підвищити рівень командної обізнаності та залученості.

Третій напрям фокусується на розвитку навичок синергії з машинними агентами. В умовах цифрової трансформації ключовою компетенцією ІТ-фахівця стає не лише володіння профільним стеком технологій, а й здатність до ефективної промпт-інженерії та верифікації результатів роботи ШІ. Звільнення часового ресурсу завдяки автоматизації дозволяє змістити акцент на соціалізацію та вдосконалення «м'яких навичок» (soft skills), що є фундаментом стійкості розподілених колективів.

Завершальним трендом та можливим елементом оновленої системи виступають динамічні карти досвіду та предикція вигорання. Використання ШІ-аналітики дозволяє здійснювати пре-

Таблиця 2 – Майбутні вектори трансформацій в системах професійного розвитку георозподілених команд ІТ-сектору

Назва тренду	Опис механізму	Очікуваний вплив на георозподілені команди
<b>Аджентне навчання та гіперперсоналізація</b>	Навчальні системи, що самостійно підбирають курси, проекти та менторів для працівника на основі аналізу його прогресу та амбіцій. Навчання підлаштовується під біоритми та стиль навчання користувача	Забезпечення максимальної ефективності членів георозподіленої команди в різних часових поясах, культурних середовищах, посилення рівня доступності навчальних програм і затребуваних навичок
<b>Гібридний інтелект (стратегічний симбіоз)</b>	Модель роботи, де люди фокусуються на творчих та складних завданнях, тоді як ШІ бере на себе рутинну обробку даних, кодування стандартних модулів та адміністративне навчання. Використання метавеселів для командних брейнштормів	Зниження рутинного навантаження та ознак скорочення продуктивності через надмірне навантаження. Подолання відчуття дистанції та покращення командної обізнаності
<b>Розвиток навичок співпраці з машинами</b>	Головною компетенцією ІТ-фахівця стає не лише наявність професійних скілів, безпосередньо пов'язаних із робочими завданнями, але вміння ефективно взаємодіяти з ШІ-агентами та верифікувати їх результати	Зростання рівня симбіотичної продуктивності, а також вивільнення додаткового часу на вдосконалення м'яких навичок і соціалізацію в межах командної співпраці
<b>Динамічні карти досвіду та предикція вигорання</b>	Навчальні системи отримують акцент на емпатії та людських потребах у цифрову епоху, забезпечуючи гнучкість (кращий контроль над часом), фокус (можливість глибокого занурення в робочі процеси), автономія (підвищення самоефективності), соціалізація (вивільнення часу на сім'ю та локальну спільноту)	Зміцнення лояльності та корпоративної культури, а також зниження показників плинності та досягнення вищих рівнів збереження інтелектуального капіталу. ШІ-аналітика набуває здатності передбачати втому і пропонувати зміну проекту чи відпустку

Джерело: складено автором

вентивний моніторинг психоемоційного стану співробітників, прогнозуючи ризики професійної деструкції та пропонуючи адаптивні зміни у графіку чи структурі проектів. Завдяки цьому можна досягти зміцнення корпоративної культури на принципах емпатії та людиноцентричності, забезпечуючи високий рівень збереження інтелектуального капіталу в умовах глобальної конкуренції за таланти.

**Висновки.** Отже, трансформація управлінських моделей професійного розвитку в георозподілених командах ІТ-сектору є комплексним процесом, що вимагає синергії технологій, нових підходів до лідерства та глибокого розуміння людської психології. Теоретичний аналіз підтверджує, що сучасна модель управління в ІТ-секторі зміщується від контролю процесів до управління екосистемами можливостей. Ключовими векторами трансформації визначено: децентралізацію управлінських функцій у георозподіленому середовищі; пріоритетність безперервного корпоративного навчання над статичними кваліфікаційними вимогами; необхідність усвідомленої інклюзії для подолання гендерної асиметрії на стратегічних рівнях управління.

Основний висновок дослідження полягає в тому, що успішна трансформація неможлива через просте перенесення традиційних практик

у віртуальний простір. Необхідне створення принципово нової екосистеми навчання, що базується на предиктивній аналітиці, ШІ-персоналізації, розподіленому лідерстві, посилення психологічної підтримки та етичного регулювання для досягнення вищих рівнів доступності та прозорості.

Узагальнено для керівників та фахівців з розвитку талентів в георозподілених командах ІТ-сектору пропонуються наступні рекомендації:

- пріоритезація переходу до побудови платформ персонального досвіду працівників, що підтримують персоналізовані траєкторії та соціальне навчання;
- інвестування в розвиток м'яких навичок лідерів через програми систематичного розвитку емпатії, набуття здатності до фасилітації та управління віртуальною ідентичністю, що є критичним для утримання георозподілених талентів;
- впровадження рішень предиктивної аналітики для прогнозування дефіциту навичок та ризиків вигорання (діяти проактивно, а не реактивно);
- формування культури готовності до інтеграції ШІ-технологій в операційні процеси (ставлення до ШІ як до партнера, що розширює можливості людини, а не замінює її);
- фокусуватися на психологічній безпеці та добробуті через розробку політик, що підтри-

мують баланс життя та роботи у розподіленому середовищі, є фундаментом довгострокової продуктивності.

Трансформація триває, і компанії, які зможуть найшвидше адаптувати свої управлінські моделі до реалій географічної дисперсії та потужності

штучного інтелекту, отримають вирішальну перевагу у глобальній битві за IT-таланти. Майбутнє професійного розвитку у безперервному, технологічно підсиленому шляху особистісного та професійного зростання, інтегрованого у глобальну мережу людського інтелекту.

### Список використаних джерел:

1. Lurie N. H., Swaminathan J. M. Is timely information always better? Information abundance, decision making, and the virtual team. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2009. № 108. pp. 315–329.
2. Job G. Building High-Performance Distributed Teams in Large Retail IT Programs. *Journal of Computer Science and Technology Studies*. 2025. Vol. 7(12). pp. 142–151. DOI: <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.12.19>
3. Гончаренко О. Г. Підвищення продуктивності роботи розподілених команд. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 8. С. 275–281.
4. Дибач І. Л. Ефективність емпатичного лідерства в управлінні розподіленими крос-культурними командами під час кризових ситуацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18871221>
5. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
6. Briscoe J. P., Hall D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 2006. №69(1). pp. 4–18.
7. Олейко М. О. Оцінювання професійних компетенцій IT-фахівців за методом 360: концептуальний підхід та практичне застосування. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2025. Т. 34. №63. С. 198–215.
8. Castells M. *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell. 2010. 625 p.
9. Swart K., Bond-Barnard T., Chugh R. Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. Vol. 10: No. 4, Article 5. Available at: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss4/5>
10. Hirschi A., Koen J. Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Vol. 126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
11. Sotek-Borowska C., Tabor-Błażewicz J. Motives and strategies of women pursuing careers in IT and HR managerial positions. *Central European Management Journal*. 2023. Vol. 2(31). pp. 241–257.
12. Bei H., Tabor-Błażewicz J., Konopatska O. Artificial intelligence in the functioning of HR processes: Experience of Poland and Ukraine. *e-mentor*. 2025. №5(112). pp. 25–34. DOI: <https://www.doi.org/10.15219/em112.1733>
13. Триус Ю., Ткаченко Є. Особливості управління командою IT-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*. 2024. №60. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
14. Мілованов П. В., Харченко Ю. П. Управління продуктивністю IT-команд в умовах повної розподіленості. The 5th International scientific and practical conference “*Science in the modern world: innovations and challenges*”. Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. С. 539–550.
15. Essential software development statistics for 2026. Itransition. Accessed on: <https://www.itransition.com/software-development/statistics>
16. SOFTSERVE UNIVERSITY 2024 WRAPPED. Accessed on: <https://www.softserveinc.com/files/pdf/ssu-report-2024.pdf>
17. EPAM Investor Day 2026. Accessed on: [https://s202.q4cdn.com/436759741/files/doc\\_downloads/2026/EPAM\\_Investor-Day-2026.pdf](https://s202.q4cdn.com/436759741/files/doc_downloads/2026/EPAM_Investor-Day-2026.pdf)

### References:

1. Lurie N. H., Swaminathan J. M. (2009) Is timely information always better? Information abundance, decision making, and the virtual team. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, no. 108, pp. 315–329.
2. Job G. (2025) Building High-Performance Distributed Teams in Large Retail IT Programs. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, vol. 7(12), pp. 142–151. DOI: <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.12.19>
3. Honcharenko O. H. (2025) Pidvyshchennya produktyvnosti roboty rozpodilenykh komand [Increasing the productivity of distributed teams]. *Aktual'ni problemy staloho rozvytku*, vol. 2, no. 8, pp. 275–281. (in Ukrainian)
4. Dybach I. L. (2026) Efektyvnist' empatychnoho liderstva v upravlinni rozpodilenykh kros-kul'turnykh komandamy pid chas kryzovykh sytuatsiy [The effectiveness of empathic leadership in managing distributed cross-cultural teams during crisis situations]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, no. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18871221> (in Ukrainian)
5. Mushynskyy O. (2024) Rozvytok liderstva v upravlinni proyektynykh komandamy [Leadership development in project team management]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, no. 4(76), pp. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173> (in Ukrainian)
6. Briscoe J. P., Hall D. T. (2006) The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, no. 69(1), pp. 4–18.

7. Oleyko M. O. (2025) Otsinyuvannya profesinykh kompetentsiy IT-fakhivtsiv za metodom 360: kontseptual'nyy pidkhid ta praktychne zastosuvannya [Assessment of professional competencies of IT specialists by the 360 method: a conceptual approach and practical application]. *Visnyk pislyadyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats'. Seriya "Pedahohichni nauky"*, vol. 34, no. 63, pp. 198–215. (in Ukrainian)
8. Castells M. (2010) *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell, 625 p.
9. Swart K., Bond-Barnard T., Chugh R. (2022) Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 10, no. 4, article 5. Available at: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss4/5>
10. Hirschi A., Koen J. (2021) Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
11. Sołek-Borowska C., Tabor-Błażewicz J. (2023) Motives and strategies of women pursuing careers in IT and HR managerial positions. *Central European Management Journal*, vol. 2(31), pp. 241–257.
12. Bei H., Tabor-Błażewicz J., Konopatska O. (2025) Artificial intelligence in the functioning of HR processes: Experience of Poland and Ukraine. *e-mentor*, no. 5(112), pp. 25–34. DOI: <https://www.doi.org/10.15219/em112.1733>
13. Tryus Yu., Tkachenko Ye. (2024) Osoblyvosti upravlinnya komandoyu IT-proyektu v umovakh viddalenoyi roboty [Peculiarities of IT project team management in remote work conditions]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 60, pp. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112> (in Ukrainian)
14. Milovanov P. V., Kharchenko Yu. P. (2025) Upravlinnya produktyvnistyu IT-komand v umovakh povnoyi rozpodilenosti [Performance management of IT teams in conditions of full distribution]. The 5th International scientific and practical conference “*Science in the modern world: innovations and challenges*”, Toronto, Canada: Perfect Publishing, pp. 539–550. (in Ukrainian)
15. Itransition (2026) Essential software development statistics for 2026. Available at: <https://www.itransition.com/software-development/statistics>
16. SoftServe (2024) SOFTSERVE UNIVERSITY 2024 WRAPPED. Available at: <https://www.softserveinc.com/files/pdf/ssu-report-2024.pdf>
17. EPAM (2026) EPAM Investor Day 2026. Available at: [https://s202.q4cdn.com/436759741/files/doc\\_downloads/2026/EPAM\\_Investor-Day-2026.pdf](https://s202.q4cdn.com/436759741/files/doc_downloads/2026/EPAM_Investor-Day-2026.pdf)

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 04.05.2026