Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1*, 17–22. https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22
Simkova T. & Kopcha Yu. (2024). Vplyv intelektualizatsii na ekonomichnu povedinku subiektiv hospodariuvannia v umovakh rozvytku orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [The impact of intellectualization on the economic behavior of business entities under the conditions of development of organizational and economic support for economic security]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 11*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044
Verbivska L. V. (2025). Mekhanizmy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryiemstv v umovakh yevrointehratsiinykh transformatsii [Mechanisms for managing the strategic development of enterprises in the conditions of European integration transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo, 72*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128
Wang X. & Cui H. (2025). Digital empowerment for manufacturing enterprises transformation: an SAO framework analysis of legitimacy, availability and governance mechanisms. *Industrial Management & Data Systems, 126*(5), 1509–1536. https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2025-0768
Xiong H., Xia L., Wu Y. & Liu Y. (2025). Political connection and corporate digital transformation: evidence from China. *China Accounting and Finance Review, 28*(2), 167–185. https://doi.org/10.1108/CAFR-02-2025-0025
Zaverukha S., Chechelashvili M. & Pozhodzhuk T. (2023). Legal regulation of corporate governance in global business: Main problems and current trends. *Social and Legal Studios, 6*(4), 259–266. https://doi.org/10.32518/sals4.2023.259
Zhao J. & Guo G. (2025). The coordination between digital economy policies and digital-real integration: pathways to advance digital economy development. *Transforming Government: People, Process and Policy, 20*(3), 693–712. https://doi.org/10.1108/TG-08-2025-0257

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 15.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 28.09.2026
Оприлюднено / Published: 28.10.2026

УДК 005.95/.96:004.9
JEL: F23; L86; M12; M15; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-725-734

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМАНД У ГЛОБАЛЬНИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ

©2026 **КИССА О. В., КРАЄВСЬКА А. С.**

УДК 005.95/.96:004.9
JEL: F23; L86; M12; M15; O33

Кисса О. В., Краєвська А. С. Удосконалення управління та підвищення ефективності крос-культурних команд у глобальних ІТ-підприємствах

Метою статті є обґрунтування стратегії вдосконалення управління крос-культурними командами віддаленої підтримки в глобальних ІТ-підприємствах і визначення умов її економічної доцільності. Розподіл роботи між часовими поясами забезпечує безперервне опрацювання звернень, проте потребує чіткого розподілу відповідальності, збереження інформації про виконані дії та доступу до спільної бази знань. Використано узагальнення наукових праць про віртуальні команди, порівняльний аналіз підходів до організації підтримки, розроблення системи показників і сценарний економічний аналіз. Обґрунтовано стратегію «FTS–KCS–Governance», яка поєднує передавання звернень за моделлю «слідування за сонцем» (Follow-the-Sun – FTS), документування та повторне використання рішень за методикою «сервіс, орієнтований на знання» (Knowledge-Centered Service – KCS), крос-культурну взаємодію та врядування (Governance) як систему розподілу відповідальності. Визначено вимоги до передавання звернень, перевірки рекомендацій штучного інтелекту та контролю доступу до даних, а також систему показників з інтегральним індексом зрілості. Економічну модель побудовано для умовної команди з 300 фахівців за вартості праці 40 дол. США за годину. У базовому сценарії чиста приведена вартість становить 1404,0 тис. дол. США, внутрішня норма дохідності – 57,6%, рентабельність інвестицій за п'ять років – 94,6%, строк окупності – 1,94 року, а консервативний сценарій має від'ємну чисту приведену вартість. Аналіз чутливості засвідчив, що фінансовий результат найбільше залежить від скорочення тривалості опрацювання звернень і частки вивільненого часу з фінансовим ефектом. Результати можуть бути використані для підготовки програми змін і попереднього оцінювання витрат на впровадження стратегії. Важливою умовою досягнення прогнозованих фінансових результатів є забезпечення фактичного використання вивільненого робочого часу для виконання додаткових завдань, підвищення продуктивності або скорочення операційних витрат. Застосування такого підходу сприятиме своєчасному виявленню відхилень між прогнозованими та фактичними результатами, обґрунтованому коригуванню управлінських рішень і підвищенню економічної стійкості процесу цифрової трансформації.

Ключові слова: *крос-культурні команди; віддалена підтримка; «слідування за сонцем»; управління знаннями; сервіс, орієнтований на знання; генеративний штучний інтелект; глобальні ІТ-підприємства; економічна доцільність.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Формул:*** *9.* ***Бібл.:*** *29.*

Кисса Олександр Вікторович *– аспірант кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)*
E-mail: *ol.kyssa@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-8859-5829*
Краєвська Алла Станіславівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)*
E-mail: *kraevska@vntu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2812-6986*

UDC 005.95/.96:004.9
JEL: F23; L86; M12; M15; O33

Kyssa O. V., Kraievska A. S. Improving Management and Enhancing the Efficiency of Cross-Cultural Teams in Global IT Enterprises

The article aims to substantiate a strategy for improving the management of cross-cultural remote support teams in global IT enterprises and to identify the conditions for its economic feasibility. Distributing work across time zones enables continuous ticket processing but requires a clear allocation of responsibility, records of completed actions and access to a shared knowledge base. The study combines a synthesis of research on virtual teams, a comparative analysis of support arrangements, the design of a performance measurement system and scenario-based economic analysis. The proposed FTS–KCS–Governance strategy integrates ticket hand-offs under the Follow-the-Sun (FTS) model, the documentation and reuse of solutions under the Knowledge-Centered Service (KCS) methodology, cross-cultural collaboration and governance as a system for allocating responsibility. The study defines requirements for ticket hand-offs, the review of artificial intelligence recommendations and data access control, as well as a set of indicators covering speed, quality, security and economic outcomes with an aggregate maturity index. The economic model is built for a hypothetical team of 300 specialists with a labor cost of USD 40 per hour. In the base scenario, the net present value is USD 1,404.0 thousand, the internal rate of return is 57.6%, the five-year return on investment is 94.6% and the payback period is 1.94 years, whereas the conservative scenario yields a negative net present value. Sensitivity analysis shows that the financial outcome depends most strongly on the reduction in ticket handling time and on the share of released working time that generates cost savings or additional revenue. The results can be applied in preparing a change program and conducting a preliminary appraisal of implementation costs. An essential prerequisite for achieving the projected financial outcomes is ensuring that the working time released through process optimization is effectively utilized to perform additional tasks, increase productivity, or reduce operating costs. Such an approach will facilitate the timely identification of deviations between projected and actual outcomes, support evidence-based adjustments to managerial decisions, and enhance the economic sustainability of the digital transformation process.

Keywords: *cross-cultural teams; remote support; follow-the-sun; knowledge management; Knowledge-Centered Service; generative artificial intelligence; global IT enterprises; economic feasibility.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *3.* ***Formulae:*** *9.* ***Bibl.:*** *29.*

Kyssa Oleksandr V. *– Postgraduate Student of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)*
E-mail: *ol.kyssa@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-8859-5829*
Kraievska Alla S. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)*
E-mail: *kraevska@vntu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2812-6986*

Крос-культурні команди віддаленої підтримки в глобальних підприємствах сфери інформаційних технологій (ІТ-підприємствах) опрацьовують звернення користувачів, діагностують збої в роботі інформаційних систем і координують їх усунення. Розміщення фахівців у різних часових поясах дає змогу продовжувати роботу над зверненням після завершення зміни в одному з регіонів, проте наступна команда має отримати повні відомості про проблему, уже виконані дії та відповідального виконавця. Неповне передавання цих відомостей призводить до повторних уточнень і діагностики [18; 19]. Роботу таких команд додатково ускладнюють відмінності в мові спілкування, комунікативних нормах і підходах до розв'язання проблем [11; 25].

Оцінювання команд підтримки потребує зіставлення витрат праці з результатами обслуговування. Якість обслуговування відображають частка вирішення з першого звернення (ВПЗ; англ.: *First Contact Resolution – FCR*), дотримання угод про рівень обслуговування (УРО; англ.: *Service Level Agreement – SLA*), середній час вирішення (СЧВ; англ.: *Mean Time to Resolve – MTTR*), індекс задоволеності користувачів (ІЗК; англ.: *Customer Satisfaction – CSAT*) і частота повторного відкриття звернень. У міжрегіональній підтримці до них додається повнота інформації, переданої наступній зміні, а порівняння команд має враховувати пріоритет і складність звернень, мову спілкування та режим обслуговування.

Генеративний штучний інтелект (ШІ) змінює порядок пошуку технічних рішень і підготовки відповідей: у дослідженні щодо впровадження ШІ-асистента за участю 5 172 працівників служби підтримки кількість вирішених звернень за годину зросла в середньому на 15%, причому понад усе – серед менш досвідчених працівників [9]. Для глобальних ІТ-підприємств постає питання, як поєднати допомогу ШІ з перевіркою рекомендацій, захистом даних і відповідальністю фахівця за відповідь. Передавання роботи між часовими поясами, управління знаннями та використання ШІ в наукових працях здебільшого розглядають окремо, що зумовлює потребу в їх узгодженні в межах однієї управлінської стратегії з оцінюванням її економічної доцільності.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Дослідження віртуальних команд розглядають вплив географічної та часової відстані, складу команд і відмінностей між учасниками на їхню взаємодію [19], а перехід до віддаленої роботи супроводжується зменшенням міжгрупових зв'язків інформаційних працівників [29]. Управління віртуальними та георозподіленими командами, гнучкі форми зайнятості та розвиток персоналу досліджують Г. Бей [1], Г. Бей та А. Синиченко [2], Д. Дегтярь [3] і В. Панченко [7], поєднання міжкультурного навчання зі стандартизацією процесів в ІТ-проєктах команд з різних країн – О. Другов і Р. Терзян [4], інтегральне оцінювання дистанційної роботи – В. Дружинін [5].

Модель «слідування за сонцем» (СЗС; англ.: *Follow-the-Sun – FTS*) передбачає передавання незавершеної роботи команді в наступному часовому поясі. Систематичне картування 57 публікацій виявило обмеженість оцінювання практичної ефективності цієї моделі [17], а в описаному промисловому випадку перекриття робочого часу до трьох годин і цифрові інструменти не усунули проблем обміну знаннями та залучення експертів, тож застосування СЗС (FTS) відклали [18].

У крос-культурних віртуальних командах поведінка керівника, орієнтована на підтримання стосунків, пов'язана з готовністю працівників висловлювати пропозиції через психологічну безпеку [11], тобто спільне переконання членів команди в можливості ставити запитання й обговорювати помилки без ризику негативної реакції [12]. Вибір каналів спілкування в багатомовних командах залежить від навантаження, яке створює робота іноземною мовою [25]. Передавання технічного досвіду формалізоване в методиці «сервіс, орієнтований на знання» (СОЗ; англ.: *Knowledge-Centered Service – KCS*), за якою знання фіксують під час опрацювання звернення, структурують і повторно використовують [16], а бази знань, платформи співпраці та ШІ розглядають як інструменти такого обміну [8].

Підвищення фактологічної точності відповідей великих мовних моделей О. Єрошенко та співавтори пов'язують з їх поєднанням із графами знань [6]. Настанови Національного інституту стандартів і технологій США (англ.: *National Institute of Standards and Technology – NIST*) передбачають оцінювання ризиків систем ШІ, перевірку їх роботи та розподіл відповідальності, зокрема щодо правдоподібних недостовірних відповідей генеративного ШІ [20; 21]. Вимоги до оброблення персональних даних встановлює Регламент Європейського Союзу (ЄС) 2016/679, застосування якого до моделей ШІ роз'яснено Європейською радою із захисту даних [13; 23], а обов'язки за регламентом ЄС про ШІ залежать від призначення системи та ролі організації [24]. Організаційні передумови змін розкривають теорія готовності до змін Б. Вайнера [28] і Консолідована рамка досліджень впровадження (англ.: *Consolidated Framework for Implementation Research – CFIR*) [10], а оцінювання результатів і економічних наслідків спланова за настановами Казначейства Великої Британії «Зелена книга» (Green Book) і «Пурпурова книга» (Magenta Book) [14; 15].

Розглянуті праці дають підстави пов'язати ефективність крос-культурних команд підтримки з порядком передавання звернень, організацією спільної бази знань і розподілом відповідальності за використання ШІ, а економічне обґрунтування таких рішень потребує розмежування заощадженого робочого часу та його фінансового результату.

МЕТА, ДОСЛІДНИЦЬКІ ПИТАННЯ ТА ГІПОТЕЗИ

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні стратегії вдосконалення управління крос-культурними командами віддаленої підтримки в глобальних ІТ-підприємствах і визначенні умов її економічної доцільності.

Дослідницькі питання (ДП): **ДП1** – які недоліки організації роботи та обліку результатів ускладнюють оцінювання команд підтримки; **ДП2** – як узгодити передавання звернень між регіонами, управління знаннями та використання ШІ за збереження якості обслуговування та захисту даних; **ДП3** – як скорочення трудовитрат, використання вивільненого часу та витрати на впровадження впливають на економічний результат стратегії.

У дослідженні висунуто ***дві гіпотези (Г).*** **Г1:** спільні правила передавання звернень, ведення бази знань і відповідальності за використання ШІ, поєднані в стратегії «FTS – KCS – Governance» (укр. «СЗС – СОЗ – Врядування», тобто «слідування за сонцем – сервіс, орієнтований на знання – врядування»), зменшують ризик повторної діагностики та помилкових рекомендацій порівняно з відокремленим упровадженням цих заходів (теоретичне припущення, що потребує перевірки на даних служб підтримки). **Г2:** за прийнятих у моделі параметрів економічний результат сильніше залежить від скорочення тривалості опрацювання звернень і частки вивільненого часу з фінансовим ефектом, ніж від зменшення витрат на заміну працівників (перевіряється аналізом чутливості).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження має теоретичний характер. На основі наукових праць про віртуальні команди, передавання роботи між часовими поясами та управління знаннями розроблено рекомендації для служб віддаленої підтримки глобальних ІТ-підприємств. Положення щодо використання ШІ зіставлено з рамками керування ризиками [20; 21], нормативними актами ЄС [23; 24] і роз'ясненнями Європейської ради із захисту даних [13], а порядок роботи зі спільною базою знань визначено за методикою СОЗ (KCS) [16].

Порівняльний аналіз охоплює автоматизацію окремих операцій підтримки, передавання роботи за моделлю СЗС (FTS) та запропоновану стратегію. Для перевірки результатів упровадження запропоновано метод «різниця різниць» (РР; англ.: *Difference-in-Differences – DiD*), який зіставляє зміни в пілотній і контрольній групах [15]. Економічну доцільність оцінено за трьома сценаріями умовних параметрів через чисту приведену вартість (англ.: *Net Present Value – NPV*), внутрішню норму дохідності (англ.: *Internal Rate of Return – IRR*), рента-

бельність інвестицій (англ.: *Return on Investment – ROI*) і строк окупності, а залежність *NPV* від окремих параметрів перевірено аналізом чутливості [14].

Вартість робочої години прийнято на рівні 40 дол. США як консервативну оцінку повних витрат роботодавця на працю фахівця: за даними Бюро статистики праці США, медіанна погодинна заробітна плата фахівців із комп'ютерної підтримки становить близько 30 дол. [27], а заробітна плата формує близько 70% сукупних витрат роботодавців на оплату праці [26]. Річний фонд робочого часу (1 760 год, або 220 днів по 8 год) не перевищує середньої фактичної тривалості робочого часу у США, яка за даними Організації економічного співробітництва та розвитку становить близько 1 800 год на рік [22]. За цих припущень річні витрати на працю одного фахівця дорівнюють 70 400 дол. США, а для 300 фахівців – 21,12 млн дол. США.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Передавання незавершеного звернення між регіональними командами потребує узгоджених правил роботи: якщо відомості про виконані дії залишаються в особистому листуванні або локальних файлах, діагностику доводиться повторювати, а відповідальність за подальшу дію стає нечіткою [17; 18]. Середні показники завантаження та плинності персоналу таких затримок не виявляють, тому потрібні записи про рух звернення, час виконання окремих дій і результат для користувача (*табл. 1*).

Стратегія «FTS – KCS – Governance» поєднує передавання роботи між часовими поясами з веденням спільної бази знань і визначенням відповідальності за рішення: модель СЗС (FTS) задає порядок продовження роботи наступною зміною, методика СОЗ (KCS) забезпечує збереження та повторне використання перевірених рішень, а врядування (Governance) встановлює правила доступу до даних, застосування ШІ й оцінювання результатів. Повну історію кожного звернення зберігають у системі управління ІТ-послугами (англ.: *IT Service Management – ITSM*), за зверненням закріплюють відповідальну особу, а відповідь або дію, підготовлену ШІ, перевіряє фахівець відповідно до ризику завдання [16; 20; 21].

Взаємодію між регіонами підтримують спільним аналізом складних звернень, наставництвом і перевіркою матеріалів бази знань працівниками різних команд [29]. Керівники мають створювати умови, за яких працівник може повідомити про помилку чи запропонувати інше рішення [11; 12], а для учасників із різним рівнем володіння робочою мовою – заздалегідь надавати матеріали зустрічей і фіксувати підсумки письмово [25]. Компоненти стратегії наведено в *табл. 2*.

Серед порівнюваних підходів автоматизація окремих черг прискорює реєстрацію та розподіл звернень, проте сама не узгоджує правил роботи між командами, а модель СЗС (FTS) забезпечує продовження роботи в наступному часовому поясі ціною витрат часу на передавання інформації та пошук експертів [17; 18]. У стратегії «FTS – KCS – Governance» стандартні завдання продовжують в іншому регіоні за записаною інструкцією, складні випадки залишаються за фахівцем, який володіє історією діагностики, а спільна база знань і визначена відповідальність пояснюють запропонований у Г1 зв'язок зі скороченням повторної діагностики.

Керівник глобальної служби підтримки погоджує рівні обслуговування, пріоритети та спосіб розрахунку показників, регіональні керівники планують зміни та забезпечують прийняття переданих звернень, наставники з методики СОЗ (KCS) допомагають описувати рішення [16], а відповідальні за дані та ШІ контролюють права доступу та записи про використання інструментів [20; 21]. Функції розмежовують за моделлю RACI (англ.: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*), визначаючи виконавця завдання, відповідального за результат, учасників консультацій та осіб, яких потрібно інформувати.

Таблиця 1

Проблеми організації підтримки та управлінські рішення

Проблема організації роботи	Стратегічне рішення	Критерій оцінювання
Завантаження персоналу не характеризує якості підтримки	Планування навантаження з урахуванням якості	Більше вирішених звернень за дотримання УРО, ВПЗ та ІЗК; контроль понаднормової роботи й плинності
Загальні показники приховують відмінності між командами	Узгоджені визначення показників і спільна звітність	Повнота записів за погодженим критерієм; перевірка розрахунків
Ризик втрати контексту між часовими поясами	Правила передавання роботи між змінами	Повнота записів; менше повторних перевірок і тривалих затримок
Кількість навчальних годин не визначає результатів роботи	Навчання на прикладах звернень і наставництво за методикою СОЗ (KCS)	Час підготовки до самостійної роботи; використання перевірених рішень
Корпоративна плинність не відображає ризиків на рівні команд	Наставництво та підготовка заміни ключових фахівців	Плинність за ролями; кількість підготовлених фахівців для заміни
Відомості про звернення фрагментовані між різними каналами	Система управління ІТ-послугами як основне джерело даних	Повна історія дій і рішень; відсутність дубльованих записів

Джерело: авторська розробка на основі [3; 17; 18; 29].

Таблиця 2

Складові стратегії «FTS – KCS – Governance»

Компонент	Зміст	Очікуваний результат	Контрольне обмеження
Врядування (Governance)	Керівник служби, регіональні керівники, розподіл відповідальності, журнал рішень	Єдині пріоритети та відповідальність	Визначений порядок залучення експертів до критичних інцидентів
Адаптивна модель СЗС (FTS)	Критерії передавання, перекриття змін, контрольний перелік передавання	Скорочення календарного часу без втрати контексту	Спільний сеанс зв'язку обох змін під час передавання критичного інциденту
Методика СОЗ (KCS)	Фіксація, структурування, повторне використання, вдосконалення знань	Швидше повторне вирішення, розвиток самообслуговування	Відповідальний за матеріал, версія, дата перегляду, права доступу
Крос-культурне лідерство	Повідомлення про помилки, мовна підтримка, міжрегіональне наставництво	Участь працівників в обговоренні проблем і поширенні досвіду	Анонімне опитування з дотриманням конфіденційності
Технології та ШІ	Система управління ІТ-послугами, база знань, планування персоналу, аналітика, ШІ-асистент	Облік дій та допомога в підготовці рішень	Рольовий доступ, посилання на джерела, журнал аудиту
Оцінювання та економіка	Базовий період, пілот, контрольна група, NPV і ROI	Рішення про масштабування на основі даних	Скорочення трудовитрат зіставляють із фактичними витратами

Джерело: авторська розробка на основі [11; 12; 16–18; 20; 29].

Запис про передавання звернення містить опис проблеми та її впливу на користувача, пріоритет, виконані перевірки, отримані результати, наступну дію, дані відповідального виконавця та посилання на журнали подій та інструкції. Команда наступної зміни підтверджує достатність інформації та доступів, для критичного та високого пріоритетів (П1 і П2) проводять спільний сеанс зв'язку обох змін, а підготовлені автоматичним перекладом технічні інструкції перевіряє фахівець, який володіє відповідною мовою [25].

ШІ-асистент використовують для пошуку в базі знань і підготовки проєктів відповідей за технологією генерації з доповненим пошуком (англ.: *Retrieval-Augmented Generation – RAG*) лише в межах матеріалів, доступних конкретному працівникові. За відсутності достатніх відомостей асистент передає завдання фахівцеві, його відповіді до використання в роботі порівнюють із рішеннями експертів, а дії щодо зміни доступів, оброблення персональних даних і критичних інцидентів погоджує уповноважений працівник. Порядок застосування інструмента визначають з урахуванням рекомендацій Національного інституту стандартів і технологій США (NIST) [20; 21], вимог регламенту ЄС 2016/679 [13; 23] і положень про прозорість використання ШІ [24].

Оцінювання роботи команди охоплює такі напрями: строки обслуговування, задоволеність користувачів, трудовитрати, використання знань, стан персоналу, ризики та витрати. Для кожного показника визначають джерело даних, правила включення звернень до розрахунку, період спостереження та відповідального за перевірку. Середній час вирішення доповнюють медіаною та 90-м процентилем, а частку вирішення з першого звернення аналізують разом із повторними відкриттями, щоб виявляти передчасне закриття записів. Базові показники розраховують за формулами (1)–(3):

$$ВПЗ = \frac{N_{вир}}{N_{оц}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$УРО = \frac{N_{вик}}{N_{оц}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

$$СЧВ = \frac{\sum_{i=1}^{n} t_i}{n}, \quad (3)$$

де $N_{вир}$ позначає кількість звернень, вирішених під час першого контакту та не відкритих повторно протягом погодженого періоду спостереження; $N_{вик}$ означає кількість зобов'язань за угодами про рівень обслуговування, виконаних у встановлений строк; $N_{оц}$ є кількістю звернень у формулі (1) або зобов'язань у формулі (2), включених до оцінювання; t_i відповідає часу від реєстрації до підтвердженого вирішення i-го звернення; n означає кількість вирішених звернень.

Для зведеного оцінювання запропоновано індекс зрілості за формулою (4), який розвиває підхід до нормування показників [5]. Оцінку за кожним із перелічених вище напрямів оцінювання приводять до шкали від 0 до 1 відносно погоджених цілей, а зважений результат обмежують оцінками безпеки, дотримання регуляторних вимог і якості обслуговування:

$$I = \sum_{j=1}^{m} q_j S_j, \sum_{j=1}^{m} q_j - 1,$$
$$I^* = \min(I; G_б; G_p; G_я), \quad (4)$$

де I – зважений індекс зрілості; S_j – нормована оцінка за j-м напрямом оцінювання; q_j – його вага (сума ваг дорівнює одиниці); m – кількість напрямів; $G_б$, G_p, $G_я$ – обмежувальні оцінки безпеки, дотримання регуляторних вимог і якості обслуговування у шкалі від 0 до 1 (літера G – від англ. *gate*, «поріг»). Скоригований індекс I^* не перевищує жодної з цих оцінок.

Упровадження починають з перевірки наявності в командах даних, повноважень і часу для зміни процедур з урахуванням готовності учасників до змін [28] та умов середовища [10], після чого під наглядом фахівців перевіряють нові процедури, а рішення про розширення стратегії ухвалюють за змінами у строках, якості, навантаженні та витратах.

Ефективність стратегії перевіряють зіставленням пілотних команд із порівнянними контрольними, які працюють за попередніми правилами. Метод «різниця різниць» у формулі (5) враховує зміну показника в контрольній групі [15] за припущення про паралельні тенденції обох груп без впровадження, правдоподібність якого оцінюють за даними попередніх періодів:

$$\delta^{PP} = (\bar{Y}_{n,1} - \bar{Y}_{n,0}) - (\bar{Y}_{к,1} - \bar{Y}_{к,0}), \quad (5)$$

де δ^{PP} позначає оцінку різниці змін показника між групами; $\bar{Y}_{n,1}$ і $\bar{Y}_{n,0}$ є середніми значеннями в пілотній групі після та до впровадження; $\bar{Y}_{к,1}$ і $\bar{Y}_{к,0}$ означають відповідні значення в контрольній групі. За дотримання припущень методу отриману різницю можна інтерпретувати як оцінку ефекту нових процедур.

Економічна модель описує умовну команду із 300 фахівців в еквіваленті повної зайнятості (ЕПЗ; англ.: *Full-Time Equivalent – FTE*), яка опрацьовує 180 тис. звернень на рік за базової середньої тривалості опрацювання (СТО; англ. *Average Handling Time – AHT*) 1,6 год. Параметри задано авторами як ілюстративні та узгоджені між собою: опрацювання звернень займає 288 тис. год, або 54,5% річного фонду робочого часу команди, а решту часу становлять навчання, документування знань, координація та передавання змін. Розрахунок охоплює п'ять років за ставки дисконту 12% з урахуванням 50% очікуваних вигод у першому році, 85% у другому і 100% далі. Для обчислення застосовано формули (6)–(9):

$$H_{вив} = N_{оц} \cdot (CTO_0 - CTO_1), \quad (6)$$

$$C_{ЕПЗ} = \frac{S}{L}, C_{год} = \frac{C_{ЕПЗ}}{T}, \quad (7)$$

$$V_{спр} = H_{вив} \cdot C_{год} \cdot K_{реал},$$
$$V_{утр} = ЕПЗ \cdot (a_0 - a_1) \cdot C_{ЕПЗ} \cdot K_{зам}, \quad (8)$$

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}, \quad (9)$$

де $H_{вив}$ – кількість вивільнених робочих годин; $N_{оц}$ – кількість звернень, включених до розрахунку; CTO_0, CTO_1 – базова й очікувана тривалість опрацювання звернення; $C_{ЕПЗ}$ – річні витрати на працю одного фахівця, які визначають за загальними витратами на персонал S і середньорічною чисельністю $\bar{L}$; $C_{год}$ – погодинна вартість праці за річного фонду робочого часу T; $V_{спр}$ – грошова оцінка використання вивільненого часу; $K_{реал}$ – частка вивільненого часу, що забезпечує економію витрат або приріст доходів; $V_{утр}$ – економія витрат на заміну працівників; $ЕПЗ$ – чисельність команди; a_0, a_1 – базовий та очікуваний коефіцієнти добровільної плинності; $K_{зам}$ – відношення витрат на заміну працівника до річних витрат на його працю; I_0 – початкові інвестиції; B_t, C_t – вигоди та витрати року t; r – ставка дисконту; n – кількість років. *ROI* розраховують як відношення різниці сумарних вигод і витрат до сумарних витрат з урахуванням початкових інвестицій, а строк окупності – за накопиченим грошовим потоком без дисконтування.

Вихідні параметри та результати розрахунків за трьома сценаріями наведено в *табл. 3*. Консервативний сценарій поєднує менше скорочення *СТО* і нижче значення $K_{реал}$ з вищими витратами на впровадження, оптимістичний – більше скорочення трудовитрат і нижчі витрати на зміни.

У базовому сценарії скорочення *СТО* на 0,22 год вивільняє 39 600 год на рік, з яких за $K_{реал}$ = 65% у фінансовій оцінці враховано 25 740 год, або 1029,6 тис. дол. річної вигоди, а зниження плинності на 1,5 відсоткового пункту дає ще 110,9 тис. дол. економії. Чистий грошовий потік після виходу на повний обсяг вигод становить 790,5 тис. дол. на рік, тоді як консервативний сценарій має від'ємну *NPV* і не окупається протягом розрахункового періоду.

Аналіз чутливості виконано почерговою зміною одного параметра базового сценарію на ±20% за незмінності інших, а ставку дисконту варіювали від 8% до 16%. Найширший діапазон *NPV* (*рис. 1*) дає зміна скорочення *СТО*, коефіцієнта $K_{реал}$ або кількості звернень, які входять до формули (8) як множники, тоді як очікуване зниження плинності персоналу впливає на результат найменше.

NPV дорівнює нулю за скорочення *СТО* приблизно на 0,121 год (7,3 хв) на звернення за базового $K_{реал}$ або за $K_{реал}$ близько 35,8% за базового скорочення *СТО*. Пороги розраховано окремо, тому їх одночасне застосування як мінімальних вимог не забезпечує беззбитковості. Отримані результати узгоджуються з Г2: фінансовий результат сильніше реагує на зміну трудовитрат і використання вивільненого часу, ніж на економію від утримання персоналу. Вигоди від самообслуговування й уникнення штрафів за порушення *УРО* до моделі не включено.

Результати узгоджуються з дослідженнями, за якими модель СЗС (FTS) потребує спільних правил документування та доступу до знань [17; 18], і запропонована стратегія враховує цей ризик через спільну базу знань за методикою СОЗ (KCS) та збереження відповідальності за звернення під час передавання. Відмінності в ефекті ШІ для працівників з різним досвідом [9] обґрунтовують окреме оцінювання його впливу для кож-

Таблиця 3

Вихідні параметри та результати розрахунків за трьома сценаріями

Параметр	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Скорочення СТО, год на звернення	0,12	0,22	0,30
Частка вивільненого часу з економічним ефектом $K_{реал}$, %	50	65	75
Зниження добровільної плинності, відсоткових пунктів	0,5	1,5	2,0
Витрати на заміну працівника $K_{зам}$, % річних витрат на його працю	30	35	40
Початкові інвестиції, тис. дол.	900	800	720
Щорічні витрати, тис. дол.	400	350	320
Річні вигоди після завершення впровадження, тис. дол.	463,7	1140,5	1789,0
NPV за ставки 12%, тис. дол.	–932,9	1404,0	3562,7
IRR, %	–35,5	57,6	122,6
ROI за 5 років, %	–30,4	94,6	235,4
Строк окупності, років	Понад 5	1,94	1,12

Джерело: авторські розрахунки за параметрами моделі з використанням методичних підходів [14; 15].

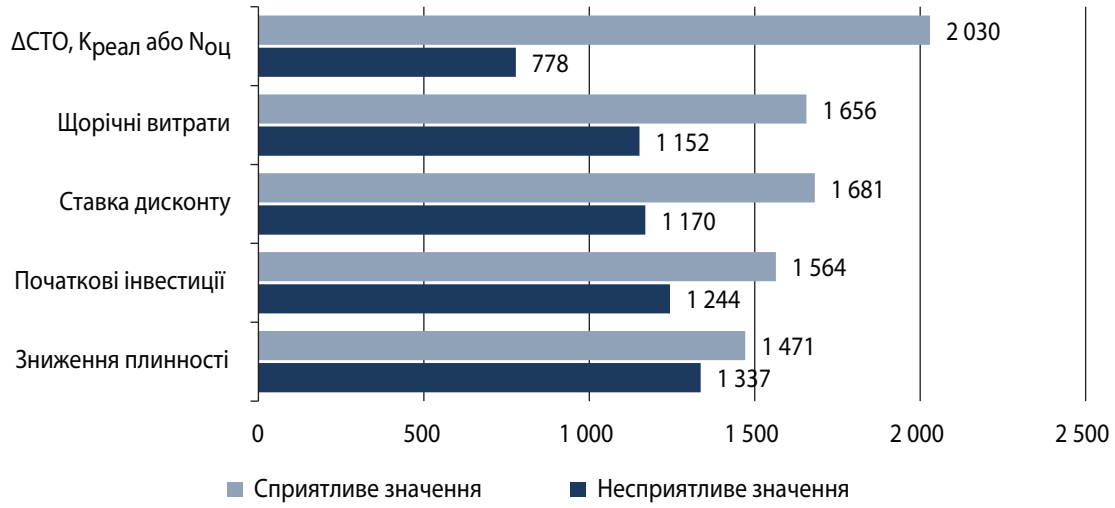


Рис. 1. Чутливість NPV базового сценарію до зміни операційних параметрів і витрат на ±20% та ставки дисконту до 8% і 16%, тис. дол. США

Примітка: базова NPV становить 1404,0 тис. дол. США. Інтервали отримано зміною одного параметра за незмінності решти.
Джерело: авторські розрахунки.

ної групи, а коригування індексу за формулою (4) не дає зростанню продуктивності приховати погіршення безпеки чи якості.

Кількісні результати отримано за заданих припущень, тому додатна NPV базового сценарію характеризує саме обраний набір параметрів, а практичне застосування моделі потребує даних про роботу конкретної команди, обґрунтування ваг інтегрального індексу та підтвердження фінансового ефекту вивільненого часу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняння результатів команд до і після впровадження стратегії з урахуванням сезонності, складності звернень, мовного складу та досвіду працівників.

ВИСНОВКИ

Для крос-культурних команд віддаленої підтримки глобальних підприємств сфери інформаційних технологій (IT-підприємств) обґрунтовано стратегію «FTS – KCS – Governance» («слідування за сонцем – сервіс, орієнтований на знання – врядування»), яка узгоджує передавання звернень між часовими поясами, роботу зі спільною базою знань і розподіл відповідальності за рішення.

Ефективність команди підтримки доцільно оцінювати за часткою вирішення з першого звернення (*ВПЗ*), дотриманням угод про рівень обслуговування (*УРО*), повнотою передавань між змінами та індексом задово-

леності користувачів (*ІЗК*) у зіставленні з показниками чисельності, завантаження та плинності персоналу.

Модель «слідування за сонцем» (СЗС, FTS) визначає порядок продовження роботи в іншому часовому поясі, методика «сервіс, орієнтований на знання» (СОЗ, KCS) забезпечує документування та повторне використання рішень, а врядування (Governance) встановлює відповідальність за результат, правила доступу до даних і перевірки рекомендацій штучного інтелекту (ШІ). Для реалізації стратегії запропоновано розподіл ролей, стандарт передавання звернення та систему показників з інтегральним індексом зрілості, а перша гіпотеза (Г1) потребує перевірки на даних про роботу команд.

У базовому сценарії для умовної команди із 300 фахівців чиста приведена вартість (*NPV*) становить 1404,0 тис. дол. США, внутрішня норма дохідності (*IRR*) – 57,6%, рентабельність інвестицій (*ROI*) за п'ять років – 94,6%, строк окупності – 1,94 року, тоді як консервативний сценарій не окупається. За незмінності інших параметрів *NPV* стає додатною, якщо скорочення середньої тривалості опрацювання (*CTO*) звернення перевищує 0,121 год або частка вивільненого часу з фінансовим ефектом перевищує 35,8%, що узгоджується з другою гіпотезою (Г2) про переважний вплив продуктивності порівняно з утриманням персоналу.

Матрицю рішень, систему показників і порядок поетапного впровадження можна використати для підготовки програми змін і збирання даних про її результати. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бей Г. В. Трансформація управлінських моделей професійного розвитку в георозподілених командах ІТ-сектору. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2. С. 244–251. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-33
2. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2. С. 54–68. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5
3. Дегтярь Д. В. Механізм управління георозподіленими командами в ІТ-сфері. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-52
4. Другов О. О., Терзян Р. Г. Agile для міжнаціональних ІТ-проектів: продуктивність та ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-17
5. Дружинін В. О. Методичний підхід до комплексного оцінювання ефективності управління дистанційною роботою в ІТ-компаніях. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1. С. 536–542. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-69
6. Єрошенко О. А., Федорченко В. М., Партика С. О. Оптимізація та перспективи розвитку інтелектуальних систем обслуговування клієнтів на базі великих мовних моделей. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2026. № 2. С. 236–247. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.2.29
7. Панченко В. А. Гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89
8. Шевчук І. Б., Федоришина Л. М., Шевчук Л. Т. Інформаційні технології в управлінні знаннями: тенденції, виклики та перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2. С. 341–349. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-47
9. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140. Iss. 2. P. 889–942. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044
10. Damschroder L. J., Reardon C. M., Widerquist M. A. O., Lowery J. The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback. *Implementation Science*. 2022. Vol. 17. Art. 75. DOI: https://doi.org/10.1186/s13012-022-01245-0
11. Dong X., Xing L. How relationship-oriented behavior influences employee voice-silence conversion in cross-cultural virtual teams: the mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*. 2026. Vol. 16. Art. 1662897. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1662897
12. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. Iss. 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999
13. European Data Protection Board. Opinion 28/2024 on certain data protection aspects related to the processing of personal data in the context of AI models. 18.12.2024. URL: https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/opinion-board-art-64/opinion-282024-certain-data-protection-aspects_en
14. HM Treasury. The Green Book: appraisal and evaluation in central government. 2022. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government
15. HM Treasury. The Magenta Book: central government guidance on evaluation. 2020. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book
16. Consortium for Service Innovation. KCS v6 Practices Guide. March 5, 2026. URL: https://library.serviceinnovation.org/KCS/KCS_v6/KCS_v6_Practices_Guide
17. Kroll J., Richardson I., Prikladnicki R., Audy J. L. N. Empirical evidence in follow the Sun software development: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*. 2018. Vol. 93. P. 30–44. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.08.011
18. Krüger J., Dassow S., Bebber K.-A., Leich T. Daedalus or Icarus? Experiences on Follow-the-Sun. *2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)* (22–23 May 2017). Buenos Aires : IEEE, 2017. DOI: https://doi.org/10.1109/ICGSE.2017.4
19. Morrison-Smith S., Ruiz J. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*. 2020. Vol. 2. Art. 1096. DOI: https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5
20. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. Gaithersburg, 2023. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1
21. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework:

Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. Gaithersburg, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1
22. OECD. Average annual hours actually worked per worker. *OECD Data Explorer*. URL: https://data-explorer.oecd.org/
23. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. P. 1–88. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj
24. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L series. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj
25. Tenzer H., Pudelko M. Media choice in multilingual virtual teams. *Journal of International Business Studies*. 2016. Vol. 47. Iss. 4. P. 427–452. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2016.13
26. U.S. Bureau of Labor Statistics. Compensation costs for private industry workers averaged $46.89 per hour worked in June 2026. *The Economics Daily*. 2026. URL: https://www.bls.gov/opub/ted/2026/compensation-costs-for-private-industry-workers-averaged-46-89-per-hour-worked-in-june-2026.htm
27. U.S. Bureau of Labor Statistics. Computer Support Specialists. *Occupational Outlook Handbook*. URL: https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/computer-support-specialists.htm
28. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4. Art. 67. DOI: https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67
29. Yang L., Holtz D., Jaffe S., et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6. P. 43–54. DOI: https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

REFERENCES

Bei H. V. (2026). Transformatsiia upravlinskykh modelei profesiinoho rozvytku v heorozpodilenykh komandakh IT-sektoru [Transformation of management models of professional development in geo-distributed teams of the IT sector]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 2*, 244–251. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-33

Bei H. V. & Synychenko A. V. (2024). Skladnyky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia virtualnymy komandamy v konteksti suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Components of increasing the effectiveness of managing virtual teams in the context of modern challenges and threats]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 2*, 54–68. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5

Brynjolfsson E., Li D. & Raymond L. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics, 140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

Bureau of Labor Statistics U.S. Computer Support Specialists. *Occupational Outlook Handbook*. https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/computer-support-specialists.htm

Bureau of Labor Statistics U.S. (2026). Compensation costs for private industry workers averaged $46.89 per hour worked in June 2026. *The Economics Daily*. https://www.bls.gov/opub/ted/2026/compensation-costs-for-private-industry-workers-averaged-46-89-per-hour-worked-in-june-2026.htm

Consortium for Service Innovation. (2026, March 5). *KCS v6 Practices Guide*. https://library.serviceinnovation.org/KCS/KCS_v6/KCS_v6_Practices_Guide

Damschroder L. J., Reardon C. M., Widerquist M. A. O. & Lowery J. (2022). The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback. *Implementation Science, 17*(Art. 75). https://doi.org/10.1186/s13012-022-01245-0

Dehtiar D. V. (2026). Mekhanizm upravlinnia heorozpodilenymy komandamy v IT-sferi [Mechanism of managing geo-distributed teams in the IT sphere]. E*konomika ta suspilstvo, 86*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-52

Dong X. & Xing L. (2026). How relationship-oriented behavior influences employee voice-silence conversion in cross-cultural virtual teams: the mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology, 16* (Art. 1662897). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1662897

Druhov O. O. & Terzian R. H. (2024). Agile dlia mizhnatsionalnykh IT-proektiv: produktyvnist ta ryzyky [Agile for multinational IT projects: productivity and risks]. *Ekonomika ta suspilstvo, 63*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-17

Druzhynin V. O. (2026). Metodychnyi pidkhid do kompleksnoho otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia dystantsiinoiu robotoiu v IT-kompaniiakh [Methodological approach to comprehensive assessment of remote work management efficiency in IT companies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 1*, 536–542. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-69

Edmondson A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

European Data Protection Board. (2024, December 18). *Opinion 28/2024 on certain data protection aspects related to the processing of personal data in the context of AI models*. https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/opinion-board-art-64/opinion-282024-certain-data-protection-aspects_en

HM Treasury. (2020). *The Magenta Book: central government guidance on evaluation*. https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book

HM Treasury. (2022). *The Green Book: appraisal and evaluation in central government*. https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government

Krüger J., Dassow S., Bebber K.-A. & Leich T. (2017). Daedalus or Icarus? Experiences on Follow-the-Sun. *2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*. Buenos Aires: IEEE. https://doi.org/10.1109/ICGSE.2017.4

Kroll J., Richardson I., Prikladnicki R. & Audy J. L. N. (2018). Empirical evidence in follow the Sun software development: A systematic mapping study. *Information and Software Technology, 93*, 30–44. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.08.011

Morrison-Smith S. & Ruiz J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences, 2*(Art. 1096). https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5

National Institute of Standards and Technology (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1*. Gaithersburg. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

National Institute of Standards and Technology (2024). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1*. Gaithersburg. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1

OECD. Average annual hours actually worked per worker. *OECD Data Explorer*. https://data-explorer.oecd.org/

Panchenko V. A. (2025). Hnuchki formy zainiatosti v IT-menedzhmenti: upravlinnia personalom za umov transformatsii tradytsiinykh trudovykh vidnosyn ta kadrovoho defitsytu [Flexible forms of employment in IT management: personnel management under conditions of transformation of traditional labor relations and staff shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo, 75*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89

Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) (2016). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) (2024). *Official Journal of the European Union*, L series. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Shevchuk I. B., Fedoryshyna L. M. & Shevchuk L. T. (2025). Informatsiini tekhnolohii v upravlinni znanniamy: tendentsii, vyklyky ta perspektyvy [Information technologies in knowledge management: trends, challenges, and prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 2*, 341–349. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-47

Tenzer H. & Pudelko M. (2016). Media choice in multilingual virtual teams. *Journal of International Business Studies, 47*(4), 427–452. https://doi.org/10.1057/jibs.2016.13

Weiner B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(Art. 67). https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Yang L., Holtz D. & Jaffe S. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour, 6*, 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

Yeroshenko O. A., Fedorchenko V. M. & Partyka S. O. (2026). Optymizatsiia ta perspektyvy rozvytku intelektualnykh system obsluhovuvannia kliientiv na bazi velykykh movnykh modelei [Optimization and prospects for development of intelligent customer service systems based on large language models]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, 2*, 236–247. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.2.29

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Кисса О. В. – теоретичний аналіз, розробка методології та стратегії вдосконалення управління крос-культурними командам, аналіз отриманих результатів, написання та редагування рукопису.

Краєвська А. С. – концептуалізація дослідження, проведення економічних розрахунків, аналіз отриманих результатів, написання та редагування рукопису.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 28.10.2026

УДК 339.138:005.21:[334.716:352]
JEL: L21; M31; R11
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-734-741

МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2026 **ГЛАЗОВ О. М.**

УДК 339.138:005.21:[334.716:352]
JEL: L21; M31; R11

Глазов О. М. Маркетинговий інструментарій реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад

Статтю присвячено обґрунтуванню маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних підходів до управління підприємствами під впливом інституційних, соціально-економічних і безпекових змін, посиленням ролі територіальних громад у забезпеченні локального розвитку та зростанням значення взаємодії бізнесу з широким колом зацікавлених сторін. Метою статті є систематизація та характеристика основних напрямів і маркетингових інструментів, застосування яких забезпечує реалізацію стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємством з урахуванням інтересів територіального середовища його функціонування. У дослідженні використано ме-