



Наукові перспективи
Видавнича група



НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ



Випуск 5(71)

2026

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного
управління**

у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

Наукові перспективи

№ 5(71) 2026

Київ – 2026

All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration
within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"

Scientific Perspectives

№ 5(71) 2026

Kyiv – 2026

ISSN (print) 2708-753

R30-04850

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5\(71\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71))

Наукові перспективи: журнал. 2026. № 5(71) 2026. С.4798



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 26.05.2026, № 11/5-26)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.

Журнал видається за підтримки Міжнародного економічного інституту (Есеніце, Чехія) та
КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном

Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Academic
Resource
Index
ResearchBib

Google

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи

Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів

Головний редактор:



Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування, Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ) (Україна)

Редакційна колегія:

1. **Абуселідзе Георгій** - доктор економіки, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі, (Грузія)
2. **Азарова Анжеліка Олексіївна** - кандидат технічних наук, професор, Відмінник освіти, професор Міжнародної кадрової академії, професор кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет (Україна)
3. **Андріяш Вікторія Іванівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, (Україна)
4. **Бабчинська Олена Іванівна** - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
5. **Божидай Грина Ігорівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, заступник декана факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету (Україна)
6. **Гбур Зоряна Володимирівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)
7. **Гетьман Ольга Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного університету автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна)
8. **Гечбаія Бадрі Нодаровіч** - доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
9. **Грегорі Заротіадіс** - доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і політичних наук Університету Арістотеля в Салоніках, Салонікійський університет, (Греція)
10. **Дзяна Галина Олексіївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка» (Україна)
11. **Задуцька Христина Ярославівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
12. **Зелінська Галина Олексіївна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
13. **Ільїна Анастасія Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
14. **Канцір Грина Анатоліївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
15. **Квасний Любов Григорівна** - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
16. **Кобець Дмитро Леонітович** - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна)
17. **Котлубай Вячеслав Олексійович** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія» (Україна)
18. **Кривенко Надія Василівна** - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» (Україна)
19. **Македон Вячеслав Владиславович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. (Дніпро, Україна)
20. **Медведчук Оксана Валеріївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
21. **Мельниченко Олександр Анатолійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
22. **Новаківська Грина Олексіївна** - доктор економічних наук, професор кафедри земельного кадастру НУБіП України, член-кор НААН (Київ, Україна)
23. **Новаченко Тетяна Василівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», інститут «Соціальних відносин та права» (Україна)
24. **Носирев Олександр Олександрович** — кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)
25. **Орлова Наталія Сергіївна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка (Україна)
26. **Романенко Катерина Михайлівна** - доктор наук з державного управління, професор, (Україна)
27. **Савенко Олена Анатоліївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету, членкиня громадської наукової організації "Фінансово-економічна наукова рада" (Київ, Україна)
28. **Саїд М. Ісмаїл** - доктор наук, професор, професор кафедри англійської мови, Коледж природничих наук і гуманітарних наук, Університет принца Саттама бін Абдулазіза, Аль-Хардж, Саудівська Аравія
29. **Слободянок Ольга Василівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
30. **Торічний Валід Олександрович** – доктор наук з державного управління зі спеціальності «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку», доцент, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
31. **Улько Євгеній Миколайович** - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету Старший науковий співробітник відділу інноваційної економіки, зовнішніх зв'язків та інформатизації наукових досліджень ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського» (Україна)
32. **Хорішко Лілія Сергіївна** - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори

© автори статей, 2026

© Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління, 2026

© Видавнича група «Наукові перспективи», 2026



- Магас Н.В., Федішин Г.В., Багряк О.П.** 4264
ГНУЧКІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ
- Магомедов Р.С.** 4272
ДО ПИТАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ІСІ ПОТРЕБАМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
- Мазій Н.Г., Прокопик А.І., Шаганрад Е.П.** 4282
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ
- Макаревич О.В.** 4295
КОМУНІКАЦІЙНИЙ РОЗРИВ І КАПІТАЛ ПЕРСПЕКТИВИ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ
- Малахова Ю.А., Печончик Т.І., Дармолян І.О.** 4312
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
- Мамонов К.А., Хвесик М.А., Гой В.В., В'яткін Р.С., Фролов В.О.** 4323
ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКІВ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
- Метіль Т.** 4335
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
- Міщенко В.А., Материнко В.О.** 4346
АРХІТЕКТОНІКА ТА УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ МЕРЕЖЕВИХ ЕКОСИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
- Москалюк Г.О., Півторак А.О.** 4358
ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З БЮДЖЕТОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
- Мурашко І.С., Пономаренко А.Р.** 4373
БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
- М'ячин В.Г.** 4384
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ НА ЗАСАДАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



УДК 330.14:331.104:004.7

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5\(71\)-4295-4311](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71)-4295-4311)

Макаревич Ольга Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, Національний університет харчових технологій, Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2415-7929>

КОМУНІКАЦІЙНИЙ РОЗРИВ І КАПІТАЛ ПЕРСПЕКТИВИ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. *Мета статті* — з'ясувати механізм впливу дефіциту живої синхронної комунікації на процеси формування інтелектуального капіталу (ІК) підприємства в умовах масового переходу на дистанційний та гібридний формати роботи, а також розробити операціоналізовану модель ролі керівника команди у подоланні «комунікаційного розриву» через вимірювані індикатори ефективності. *Методика дослідження:* систематичний огляд 25 верифікованих джерел (Scopus, Web of Science, PubMed/PMC, Google Scholar, 1995–2025); пілотне анонімне опитування керівників та HR-фахівців українських підприємств (n=25) за авторською анкетною з чотирьох блоків; порівняльний аналіз трьох міжнародних кейсів (GitLab, Microsoft, Shimizu Corporation); концептуальне моделювання. *Результати:* введено та обґрунтовано поняття «комунікаційного розриву» як самостійної системної категорії управління ІК — на відміну від ситуативних комунікаційних бар'єрів; встановлено диференційований вплив розриву на три складові авторської тріади ІК: людський, структурний та капітал перспективи (останній визначено найбільш вразливим); запропоновано дворольову модель керівника як «комунікаційного компенсатора»: Архітектор взаємодії (превентивна роль) та Діагност прихованих ризиків (реактивна роль) — з шістьма операційно визначеними індикаторами ефективності; сформульовано гіпотезу про механізм прихованого вигорання через «productivity paranoia»; результати підтверджено пілотним опитуванням (B2: M=4,08; SD=1,04) та трьома міжнародними кейсами. *Практична значущість:* результати придатні для формування компетентнісного профілю керівника дистанційної команди, розроблення HR-політики підприємств щодо управління знаннями та профілактики вигорання, а також слугують методологічною основою для подальших кількісних досліджень з репрезентативною вибіркою. Дослідження є особливо актуальним в контексті воєнного та постконфліктного відновлення України, де дистанційна робота набула масового і тривалого характеру.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, капітал перспективи, цифрова економіка, дистанційна робота, неявне знання, комунікаційний розрив, керівник команди, управління знаннями.



Makarevych Olha Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National University of Food Technologies, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2415-7929>

COMMUNICATION GAP AND CAPITAL OF PROSPECTS: NEW CHALLENGES FOR INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The large-scale and largely involuntary transition to remote and hybrid work — driven by the COVID-19 pandemic and, in Ukraine, by wartime conditions since 2022 — has exposed fundamental vulnerabilities in how enterprises form and sustain intellectual capital (IC). Purpose: to examine the mechanism by which a sustained deficit of live, synchronous communication disrupts IC formation at the enterprise level, and to develop an operationalised model of the team leader’s role in overcoming the ‘communication gap’ through measurable performance indicators. Methodology: systematic review of 25 verified sources (Scopus, Web of Science, PubMed/PMC, Google Scholar, 1995–2025); pilot anonymous survey of Ukrainian enterprise managers and HR professionals (n=25) using an original four-block questionnaire; comparative analysis of three international case studies (GitLab, Microsoft, Shimizu Corporation); conceptual modelling. Results: the concept of the ‘communication gap’ is introduced and substantiated as an independent systemic category of IC management — distinct from situational communication barriers; its differentiated impact on all three components of the proposed IC triad is established, with capital of prospects identified as the most vulnerable; a two-role model of the team leader as a ‘communication compensator’ is proposed — Interaction Architect (preventive role) and Hidden Risk Diagnostician (reactive role) — with six operationally defined performance indicators; a hypothesis on the mechanism of hidden burnout through ‘productivity paranoia’ is formulated; findings are supported by the pilot survey (B2: M=4.08; SD=1.04) and three international case studies. Practical significance: the findings are applicable to building competency profiles for remote team leaders, developing enterprise HR policies on knowledge management and burnout prevention, and serve as a methodological basis for further quantitative research with a representative sample. The study is particularly relevant in the context of wartime and post-conflict recovery in Ukraine, where remote work has become mass and sustained.

Keywords: intellectual capital, capital of prospects, digital economy, remote work, tacit knowledge, communication gap, team leader, knowledge management.

Постановка проблеми. У 2022 р. сотні тисяч українських компаній перейшли на дистанційну роботу одночасно — не за стратегічним планом, а через повітряні тривоги — виявилось, що технічна інфраструктура налаштовується за тиждень, а знання, які раніше передавалися через живе спілкування,



не переносяться нікуди. Саме ця асиметрія є відправною точкою цього дослідження.

Дослідники фіксують, що перехід до онлайн-середовища породив нові організаційні труднощі, зокрема для збереження знань і командної взаємодії [1]. Однак за фасадом операційної гнучкості прихована менш очевидна проблема: поступова деградація формування інтелектуального капіталу підприємства через дефіцит живої, неформальної, синхронної комунікації. Ця проблема існувала і в доковідних розподілених командах, але масштаб вимушеного переходу 2020–2022 рр. зробив її системною, а досвід України в умовах повномасштабного вторгнення — унікальним природним експериментом, якого немає у жодній міжнародній базі даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтелектуального капіталу підприємства має розвинену наукову традицію. Edvinsson & Malone [2] заклали концептуальний фундамент, визначивши ІК як сукупність всього, що знає організація і що дає їй конкурентну перевагу. Bontis [3] верифікував три взаємопов'язані компоненти: людський, структурний і реляційний капітал. Ключовою для цього дослідження є модель SECI Nonaka & Takeuchi [4], згідно з якою передача tacit knowledge відбувається виключно через пряму соціалізацію між людьми — що робить дистанційний формат структурно проблематичним для збереження потоків знань усередині організації.

Вплив дистанційної роботи на організаційне знання досліджували Yang et al. [5] — на матеріалі 61 182 співробітників Microsoft — показавши, що повний перехід на дистанційний формат стагнує та «силосує» мережі співпраці, а час міжфункціональної взаємодії знижується приблизно на 25%. Ferguson et al. [6] зафіксували, що нові співробітники можуть роками залишатися без доступу до tacit knowledge компанії. Razzaq et al. [7] встановили взаємозалежність управління знаннями й організаційної залученості, а Chatzipanagiotou & Katsarou [8] ідентифікували відсутність невербальних сигналів як основний бар'єр дистанційної взаємодії. У сфері лідерства Hoch & Kozlowski [9] та Haslam et al. [10] підтвердили, що авторитет керівника розподілених команд тримається на експертності та послідовності, а не на фізичній присутності.

Незважаючи на значний масив досліджень, у науковій літературі відсутня інтегрована модель, що поєднує концепцію комунікаційного середовища як передумови передачі знань, операціоналізовану роль керівника як компенсатора його руйнування та вимірювані індикатори ефективності цієї ролі. Заповнення цього теоретичного прогалину є завданням цього дослідження.

Мета статті — дослідити механізм впливу дефіциту живої синхронної комунікації на процеси формування інтелектуального капіталу (ІК) підприємства в умовах масового переходу на дистанційний та гібридний формати роботи, а також розробити операціоналізовану модель ролі керівника команди у подоланні «комунікаційного розриву» через вимірювані індикатори ефективності.



Наукова новизна дослідження. Уперше введено поняття «комунікаційний розрив» як самостійну системну категорію в управлінні ІК підприємства, що відрізняється від комунікаційних бар'єрів чи інформаційного перевантаження тим, що описує не ситуативні дисфункції, а структурне руйнування середовища передачі неявного знання. Набула подальшого розвитку тріада складових ІК [12] у контексті аналізу впливу цифровізації; встановлено, що капітал перспективи є найбільш вразливою складовою в умовах комунікаційного розриву. Запропоновано дворольову модель керівника команди як «комунікаційного компенсатора» з вимірюваними індикаторами ефективності. Сформульовано гіпотезу про механізм прихованого вигорання дистанційних працівників через «productivity paranoia».

Виклад основного матеріалу.

Поняття інтелектуального капіталу (ІК) бере початок з праць Edvinsson & Malone [2], які визначали його як суму всього, що знає кожен у компанії і що дає їй конкурентну перевагу. Stewart [11] визначив ІК як інтелектуальний матеріал — знання, інформацію, досвід — що може бути використаний для створення цінності. Bontis [3] верифікував три взаємопов'язані компоненти ІК: людський капітал (знання, навички, компетенції), структурний капітал (процеси, бази знань, культура) і реляційний капітал (зовнішні та внутрішні відносини). У вітчизняній науковій традиції в роботі [12] обґрунтовано доцільність виокремлення «капіталу перспективи» як третьої складової замість реляційного капіталу. «Капітал перспективи» охоплює інноваційну здатність підприємства, інтелектуальну власність, корпоративний бренд, репутацію та інвестиційну привабливість, фокусуючись не на зовнішніх відносинах як таких, а на здатності носія знань реалізовувати потенціал через синергію індивідуального і колективного ІК.

Ідея виокремлення forward-looking компоненти ІК знаходить паралелі у зарубіжній дослідницькій традиції, що надає концепції капіталу перспективи [12] додаткової теоретичної легітимності. Mouritsen, Larsen & Bukh [13] переконливо обґрунтовують потенційний, а не статичний характер ІК: він функціонує не як актив у бухгалтерському розумінні, а як здатність організації генерувати майбутню цінність через взаємодію своїх складових. Kianto [14] розмежовує динамічні і статичні компоненти ІК, де динамічний компонент — це здатність адаптувати і рекомбінувати знання для створення нового — структурно відповідає логіці капіталу перспективи. Youndt, Subramaniam & Snell [15] емпірично підтверджують, що синергія людського, організаційного і соціального капіталів є необхідною умовою формування інноваційного потенціалу підприємства — тієї здатності, яка є ядром капіталу перспективи за концепцією [12]. Отже, категорія капіталу перспективи розвиває загальну логіку зарубіжної традиції в контексті вітчизняної управлінської науки, фокусуючи увагу на здатності носіїв знань реалізовувати синергетичний потенціал через живу взаємодію — і саме тому вона виявляється найбільш вразливою до комунікаційного розриву.



Критично важливою для цього дослідження є модель знань Nonaka & Takeuchi [4]: знання поділяються на *explicit* (явне, документоване) та *tacit* (неявне, засноване на досвіді). Передача *tacit knowledge* відбувається через пряму взаємодію між людьми — соціалізацію, наставництво, спільне виконання завдань. Саме ця вимога робить дистанційний формат структурно проблематичним: без живого контакту перший етап моделі SECI — соціалізація — стає практично недосяжним.

Знакове дослідження Yang et al. [5] — аналіз даних 61 182 співробітників Microsoft — показало, що повний перехід на дистанційну роботу зробив мережі співпраці більш статичними й ізольованими: зменшилась кількість міжфункціональних зв'язків, скоротилась синхронна комунікація на користь асинхронної. Ferguson et al. [6] виявили, що нові співробітники позбавляються доступу до *tacit knowledge* компанії, причому цей дефіцит може зберігатися роками. Систематичний огляд Razzaq et al. [7] фіксує взаємозалежність управління знаннями і організаційної залученості, а Chatzipanagiotou & Katsarou [8] встановили, що відсутність невербальних сигналів є основним бар'єром для ефективної дистанційної взаємодії. У сфері лідерства Hoch & Kozlowski [9] та Haslam et al. [10] підтверджують, що структурна підтримка, розподілене лідерство і формування спільної ідентичності є ключовими чинниками ефективності розподілених команд.

Слід зазначити, що концепція «комунікаційного розриву» не є рівномірно значущою для всіх категорій праці. Для науковців, аналітиків і програмістів дистанційна або гібридна робота була природним стандартом задовго до пандемії. Натомість примусове поширення дистанційного формату охопило й ті сфери, де відсутність живого контакту є структурно проблематичною: педагогіку, сервісні спеціальності, виробництво. Це означає, що інтенсивність компенсаторної ролі керівника суттєво варіюється залежно від типу діяльності команди.

Концепція «комунікаційного розриву». Комунікаційний розрив — це структурний дефіцит живої синхронної та неформальної взаємодії між членами команди, що виникає внаслідок цифровізації робочих процесів і дистанційного формату роботи та призводить до сповільнення або блокування передачі *tacit knowledge*. Ця категорія описує не технічний збій у передачі повідомлень, а зникнення середовища, в якому неявне знання взагалі може переміщуватися між людьми. Навіть бездоганно налаштований корпоративний месенджер не замінює того, що Nonaka & Takeuchi [4] позначали як «Ва» — спільний контекст, де відбувається соціалізація знань.

Вплив комунікаційного розриву виявляється у всіх трьох складових ІК. Людський капітал формується через безпосередню взаємодію — наставництво, спостереження, імітацію. Нові співробітники позбавляються природних механізмів соціалізації: вони не можуть "підслухати" розмову досвідчених колег у коридорі, не отримують зворотного зв'язку через мову тіла. Lartey et al. [16]



документують передачу організаційного tacit knowledge як наукову проблему, що різко загострилась у постпандемічний період. Структурний капітал, насамперед організаційна культура, не може формуватися без неформальних взаємодій і спільних ритуалів; Bilderback & Kilpatrick [17] зазначають, що перехід на дистанційну роботу суттєво ускладнює підтримання комунікаційних патернів, залученості співробітників та спільних культурних норм організації. Капітал перспективи виявляється найбільш критично залежним від якості живої взаємодії: він охоплює інноваційну здатність, інтелектуальну власність, бренд і репутацію — всі ці складові живляться від міжфункціональних зв'язків, які за даними Yang et al. [5] руйнуються першими при переході на дистанційну роботу.

На операційному рівні комунікаційний розрив проявляється через три механізми: сповільнення прийняття рішень через затримки асинхронної комунікації; зростання координаційних помилок; подовження onboarding-циклу, оскільки значна частина знань, яку новачки раніше отримували через неформальне спілкування, стає недоступною. Nicolian & Khadra [18] виявили сім організаційних викликів при переході на дистанційний формат, серед яких управлінські є центральними.

Модель керівника команди як «комунікаційного компенсатора». В умовах «комунікаційного розриву» керівник команди є єдиною позицією в організаційній структурі, яка одночасно має доступ до всіх членів команди і повноваження ініціювати взаємодію без додаткового узгодження. Роль «компенсатора» не є принципово новою — науковий керівник, редактор, бригадир виконували подібні функції задовго до пандемії. Новизна полягає в тому, що для широкого кола організацій ця роль перестала бути стихійною і стала свідомою управлінською необхідністю. Hoch & Kozlowski [9] підтверджують: в умовах розподіленої команди авторитет керівника тримається на експертності і послідовності дій, а не на фізичній присутності.

Пропонована модель передбачає дві принципово різних за логікою ролі. Перша — Архітектор взаємодії (профілактична роль) — полягає у цілеспрямованому створенні умов для живої синхронної взаємодії: щоденних коротких відеозустрічей для синхронізації, структурованих сесій обміну досвідом, спільних воркпросторів з документацією рішень і їхньої логіки, а не лише результатів. Показовий приклад: команда з 8 людей, де четверо є новими співробітниками, які приєдналися вже в дистанційному режимі. Без цілеспрямованих зусиль керівника вони фізично не мають доступу до неформальних знань, якими діляться «старожили» у неструктурованих розмовах. Stroud [19] фіксує, що керівники охоче проводять наради, але рідко документують, чому прийнято саме це рішення — через рік новий член команди наптовхується на ті самі питання. Індикаторами ефективності першої ролі є (Табл. 1): (1) тривалість onboarding до першого самостійного рішення — вимірюється у тижнях від дати найму до першого рішення, прийнятого без погодження; джерело даних — HR-система



або тикет-трекер; цільовий орієнтир — скорочення на 20–30% порівняно з базовим показником команди; (2) частота звернень до бази знань — кількість переглядів на одного співробітника на тиждень; фіксується аналітикою Confluence, Notion або аналогічних платформ; зростання показника свідчить про формування культури документування; (3) охоплення синхронних зустрічей — частка членів команди, які беруть участь у щотижневих відеозустрічах; вимірюється через Zoom/Teams; критичний поріг — нижче 70% є індикатором відчуження; (4) міжфункціональна активність — кількість унікальних колег поза командою, з якими відбулась комунікація за місяць; може фіксуватись через Workplace Network Analysis або самозвіт; за даними Yang et al. [5], саме цей показник руйнується першим при переході на дистанційну роботу. Важливо підкреслити: перелічені індикатори вимірюють сигнали присутності взаємодії, а не безпосередньо рівень капіталу перспективи — останній потребує довгострокового відстеження інноваційних виходів (патенти, нові продукти, бренд-метрики).

Друга роль — Діагност прихованих ризиків (реактивна роль) — передбачає вловлювання ранніх, ще не артикульованих сигналів комунікаційного розриву і вигорання: уповільнення часу реакції на повідомлення, зміну тональності спілкування, дедалі частіше уникнення відеодзвінків, повторення однотипних помилок, що свідчать не про некомпетентність, а про когнітивне перевантаження або втрату контексту. Ці сигнали невидимі для будь-якого автоматичного інструменту моніторингу — їх здатна розпізнати лише людина, яка знає команду зсередини. Якщо протягом двох тижнів досвідчений фахівець раптом перестає ставити питання на стендапах, це не свідчить про відсутність питань — це може означати, що людина тихо вийшла з командного процесу, і саме цей момент є найважливішим для втручання керівника. Операціоналізація діагностичної ролі будується на чотирьох вимірах. Перший — динаміка часу відповіді: медіанний час реакції у командному чаті відстежується у тренді, а не як абсолютне значення, і стійке зростання понад два стандартні відхилення від особистої норми є тривожним сигналом. Другий — індекс залученості на стендапах: частка активних висловлювань члена команди серед загальної кількості учасників, зниження якої нижче 50% від попереднього середнього слугує порогом реагування. Третій — частота рекурентних помилок одного типу від одного члена команди, що фіксується через Jira, Trello або code review і найчастіше сигналізує не про брак кваліфікації, а про накопичену втому або розрив у розумінні контексту. Четвертий — пульс-індекс командного клімату: середній бал за трьома короткими щотижневими запитаннями («Я відчуваю себе частиною команди», «Я розумію пріоритети цього тижня», «Я знаю, до кого звернутися, якщо потрібна допомога»), де анонімність є не формальністю, а необхідною умовою щирості відповідей. Поєднання обох ролей дозволяє охопити одночасно два виміри проблеми — структурний, пов'язаний із зникненням



середовища передачі знань, і людський, де повільно, але невідворотно деградує сам носій цих знань.

Для верифікації думки було здійснено анонімне анкетування. Пілотне анонімне опитування керівників команд та HR-фахівців українських підприємств ($n=25$). Інструмент складається з чотирьох блоків: профіль респондента; блок комунікаційного розриву (три позиції за шкалою Лайкерта 1–5); блок ролі керівника як компенсатора (вибір практик та відстеження сигналів вигорання); блок «productivity paranoia» (дві шкальні позиції та відкрите питання). Вибірка охопила 25 респондентів: 16 керівників команд/відділів (64%), 6 HR-менеджерів (24%), 2 топ-менеджери (8%), 1 провідний фахівець (4%). За розміром команди: 64% — команди 5–15 осіб, 36% — до 5 осіб. Формат роботи: 44% повністю дистанційний, 36% гібридний, 20% переважно офісний (табл. 1). Вибірка репрезентує малий і середній бізнес з командами до 15 осіб — саме той сегмент, де роль безпосереднього керівника є найбільш визначальною для передачі знань.

Таблиця 1 — Характеристика вибірки пілотного опитування ($n=25$)

Характеристика	Категорія	n / %
Роль	Керівник команди / відділу	16 / 64%
	HR-менеджер / HR-бізнес-партнер	6 / 24%
	Топ-менеджер	2 / 8%
	Інше	1 / 4%
Розмір команди	5–15 осіб	16 / 64%
	До 5 осіб	9 / 36%
Формат роботи	Повністю дистанційний	11 / 44%
	Гібридний (2–3 дні офіс)	9 / 36%
	Переважно офісний	5 / 20%

Складено автором на основі результатів опитування

Блок Б — комунікаційний розрив. Твердження Б2 «у команді є знання, що передаються лише через особисте спілкування» отримало найвищу підтримку: $M=4,08$ ($SD=1,04$), 68% респондентів обрали оцінку 4 або 5. Це є прямим емпіричним підтвердженням центральної тези дослідження: неявне знання в українських командах залишається критично залежним від живої комунікації (табл. 2). Твердження Б1 про подовження адаптації нових співробітників у дистанційному форматі отримало $M=3,48$ ($SD=1,12$), причому 52% респондентів оцінили його на 4–5 балів, що підтверджує гіпотезу про зростання показника TTFD. Твердження Б3 щодо ускладнення генерації інновацій показало нижчі значення ($M=2,68$, $SD=1,63$) і виражену поляризацію думок — що пояснюється різноманітністю галузей у вибірці: для технологічних команд ефект менш відчутний, ніж для сервісних.



Таблиця 2 — Результати шкальних питань анкети (шкала Лайкерта 1–5, n=25)

Питання	M	SD	% оцінок 4-5	Інтерпретація
Б1. Подовження адаптації нових співробітників у дистанційному форматі	3,48	1,12	52%	Вище нейтрального
Б2. Неявні знання передаються лише через особисте спілкування	4,08	1,04	68%	Підтверджено
Б3. Дистанційний формат ускладнює генерацію інновацій	2,68	1,63	32%	Поляризація думок
Г1. Складність оцінки продуктивності без додаткового моніторингу	3,20	1,26	40%	Вище нейтрального
Г2. Дистанційні співробітники працюють довше, ніж в офісі	3,44	1,29	48%	Вище нейтрального

Складено автором на основі результатів опитування

Блок В — роль керівника як компенсатора. Найпоширенішим заходом підтримки обміну знаннями виявилась документація логіки рішень (56% респондентів), що точно відповідає ролі Архітектора взаємодії. Офлайн-зустрічі та структуровані сесії обміну досвідом вживають по 52% респондентів, щоденні/щотижневі відеостендапи — 48%. Лише 1 респондент (4%) зазначив, що не вживає жодних спеціальних заходів — це свідчить про високу усвідомленість проблеми серед вибірки (рис. 1). Водночас щодо відстеження поведінкових сигналів вигорання (роль Діагноста): лише 28% роблять це систематично, 64% — лише іноді, 8% — не відстежують взагалі. Цей розрив між декларованими заходами (передача знань) і системним моніторингом (виявлення ризиків) є важливим практичним висновком: керівники значно сильніші в ролі Архітектора, ніж Діагноста.

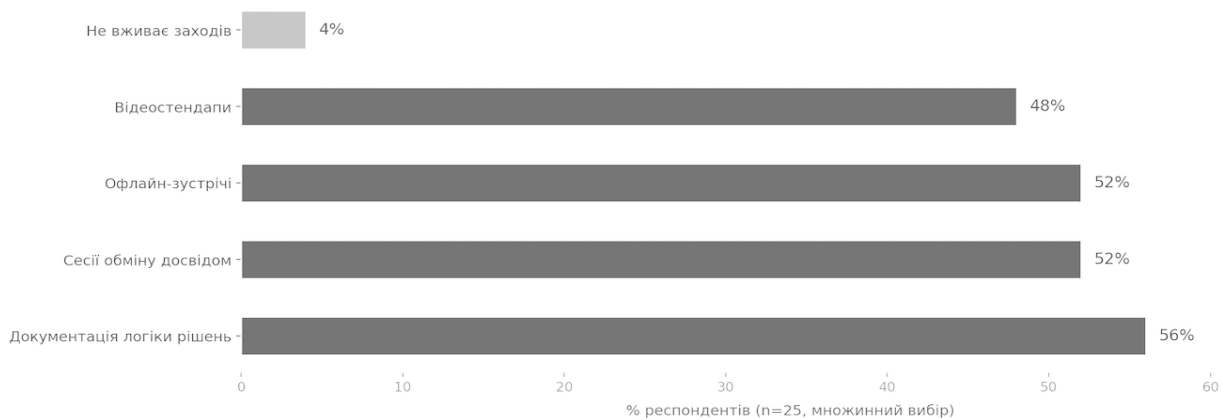


Рис. 1. — Заходи керівників для підтримки обміну знаннями в командах (n=25, множинний вибір)

Побудовано автором на основі результатів опитування



Блок Г — productivity paranoia. Твердження Г2 «дистанційні співробітники схильні працювати довше» отримало $M=3,44$ (48% оцінили на 4–5), а Г1 щодо складності оцінки продуктивності без додаткового моніторингу — $M=3,20$ (40% на 4–5). Обидва показники перевищують нейтральну позначку 3,0, що підтверджує наявність ефекту «productivity paranoia» у досліджуваних командах. Особливо показовим є результат для повністю дистанційних команд: середнє Б2 в них становить 4,45 проти 3,00 у переважно офісних — тобто дистанційний формат суттєво посилює залежність від неявного знання, що циркулює лише через живу комунікацію.

Якісний аналіз відкритих відповідей (Г3) виявив три домінуючих теми: (1) інфраструктурна нестабільність як специфічний чинник воєнного контексту — відключення електроенергії, нестабільний зв'язок, повітряні тривоги (згадується у 14 з 25 відповідей); (2) емоційне виснаження та вигорання команди (12 з 25); (3) «невидимість внутрішнього стану людей» — складність для керівника вчасно помітити демотивацію та перевантаження в умовах дистанційної роботи (7 з 25). Остання тема є прямим підтвердженням концепту «комунікаційного розриву» у його людському вимірі: один з респондентів сформулював це точно — «найбільша проблема — це не віддалений формат як такий, а втрата стабільності виконання і передбачуваності результату».

Цифрові інструменти відіграють роль часткових заміників живого контакту. Відеодзвінки відновлюють частину невербального контексту, але не є повноцінним еквівалентом — Stroud [19] підтверджує принципову перевагу синхронної комунікації для вирішення складних завдань. Goll & Zięba [20] показують, що цілеспрямоване управління знаннями дозволяє частково зберегти комунікаційний потенціал команди навіть у повністю дистанційному форматі. Рекомендований мінімальний набір інструментів включає: відеодзвінки для складних обговорень, короткі щоденні стендапи у відеоформаті, спільні бази знань з документацією контексту рішень та офлайн-зустрічі раз на квартал — для відновлення фізичного контакту і перезавантаження капіталу перспективи через живу взаємодію.

Гіпотеза про «productivity paranoia» як прихований ризик. Дистанційна робота знижує кількість соціальних «сигналів зупинки», що в офісному середовищі природно регулюють темп праці: кінець робочого дня колеги, спільна обідня пауза, фізичний вихід з будівлі. Їхня відсутність призводить до непомітного накопичення перевантаження. Дані Buffer (2023) [21] підтверджують: 44% дистанційних працівників повідомляють про збільшення обсягу роботи, кожен п'ятий — про вигорання. Microsoft Work Trend Index [22] фіксує, що 85% керівників не можуть достовірно оцінити продуктивність дистанційних підлеглих, і лише 12% впевнені в ефективності команди. Відчуваючи цю невидимість, керівники підвищують вимоги — більше звітів, більше нарад, більше завдань — формуючи хибне коло: невидимість навантаження → зростання вимог → реальне



перевантаження → вигорання. Систематичний огляд Costin, Roman & Balica [23] (44 емпіричних дослідження) підтверджує: «відчуття невидимості власних зусиль» є системним фактором надпрацювання дистанційних працівників. У цьому дослідженні пропонується розглядати цей механізм як окрему гіпотезу, що потребує верифікації: чи є невидимість навантаження самостійним чинником зниження вмотивованості, незалежним від об'єктивного обсягу роботи? Якщо так, діагностична роль керівника набуває особливого значення, виходячи за межі організаційного менеджменту у площину управління людським та інтелектуальним капіталом підприємства.

Концепція «комунікаційного розриву» перебуває у продуктивному діалозі з альтернативними поглядами. Goll & Zięba [20] вказують, що цілеспрямовані заходи управління знаннями здатні суттєво компенсувати втрати від дистанційного формату — це не суперечить запропонованій концепції, а навпаки, підкреслює необхідність активної ролі керівника, а не пасивного очікування самоорганізації команди. Ступінь впливу комунікаційного розриву суттєво варіюється залежно від команди: для невеликої сформованої групи перехід на дистанційку може пройти майже непомітно, для великого підрозділу з постійним потоком нових співробітників — стати серйозним ударом по операційній ефективності. Модель керівника-компенсатора є адаптивним фреймворком, а не уніфікованим рецептом.

Запропонована концепція вступає у полеміку з трьома усталеними підходами до управління розподіленими командами, кожен з яких пропонує альтернативну відповідь на ті самі виклики. Перший — підхід технологічного оптимізму (Davenport & Prusak, 1998; Hinds & Bailey, 2003) — стверджує, що правильно налаштовані цифрові інструменти здатні повністю відтворити комунікаційне середовище офісу. Цей підхід є найпоширенішим у практиці ІТ-компаній і має реальне підґрунтя для певних категорій праці. Проте він ігнорує центральний аргумент теорії знань Nonaka & Takeuchi [4]: навіть бездоганно налаштований інструмент не відтворює «Ва» — той спільний контекст, де відбувається соціалізація tacit knowledge. Цифровий канал є необхідною, але не достатньою умовою збереження потоку неявного знання. Другий — підхід самоорганізації розподілених команд (Lipnack & Stamps, 2000; Hinds & Mortensen, 2005) — акцентує на тому, що за правильного підбору членів команди і чіткого розподілу завдань потреба у керівнику-компенсаторі зникає сама собою: зріла команда самостійно виробляє механізми координації. Цей аргумент справедливий для стабільних команд з мінімальним плином кадрів. Однак він не пояснює, чому навіть у зрілих командах Microsoft Yang et al. [5] зафіксували деградацію міжфункціональних зв'язків, і не враховує динаміки onboarding — ситуації, коли нові члени команди не мають жодного «капіталу відносин», на якому могла б ґрунтуватися самоорганізація. Третій — підхід цифрового лідерства / e-leadership (Avolio & Kahai, 2003; Schwarzmüller et al., 2018) —



робить акцент на трансформаційному лідерстві через цифрові канали як достатній умові ефективності розподіленої команди. Ці моделі цінні тим, що фокусуються на мотивації, узгодженні цілей і формуванні ідентичності — що частково перетинається з роллю Діагноста прихованих ризиків. Проте вони не операціоналізують специфічну роль лідера у відновленні середовища передачі tacit knowledge — і саме цей gap заповнює запропонована дворольова модель. Відтак концепція комунікаційного компенсатора не замінює, а доповнює зазначені підходи, конкретизуючи тип управлінської дії, необхідної для збереження інтелектуального капіталу у специфічних умовах вимушеного і масштабного переходу на дистанційну роботу.

Запропонований теоретичний фреймворк знаходить емпіричне підтвердження у трьох незалежних міжнародних кейсах, що охоплюють різні галузі, національні контексти та типи переходу до дистанційного формату. Наведені нижче кейси не є прямим доказом гіпотез статті — вони функціонують як ілюстративні прецеденти, що демонструють операціональну відповідність запропонованих конструктів реальним організаційним ситуаціям.

Кейс 1. GitLab — «handbook-first» як системна відповідь на комунікаційний розрив. GitLab — повністю дистанційна компанія (понад 1 300 співробітників у 65+ країнах) без жодного фізичного офісу, кейс якої задокументований у дослідженнях Choudhury & Salomon (Harvard Business School, 2020) та Minervini et al. (INSEAD, 2020). Природа комунікаційного розриву тут проявилась у показовій ситуації: новий співробітник, не знайшовши відповіді у внутрішній документації, публічно розголосив конфіденційну інформацію компанії — один епізод, що унаочнює, як порожнеча у передачі знань здатна обернутися реальними інституційними втратами. Відповіддю GitLab став принцип «handbook-first»: будь-яка зміна — процес, рішення, політика — спочатку документується і лише потім комунікується. Публічний handbook налічує понад 2 700 сторінок і є єдиним джерелом істини для всіх співробітників; в ньому фіксуються не лише результати рішень, а й логіка їхнього ухвалення, агенди нарад, прогрес проектів. Цей кейс є найбільш повним втіленням ролі Архітектора взаємодії: керівник тут не просто вирішує задачі, а методично відтворює той контекст, у якому неявне знання може циркулювати попри фізичну відстань. Водночас аналогія не є бездоганною: GitLab є «природно» дистанційною компанією з першого дня, тоді як українські підприємства переживали вимушений злам усталених практик — і саме ця різниця між свідомим вибором і раптовою необхідністю визначає якісно інший рівень організаційного стресу.

Кейс 2. Microsoft — природний експеримент: 61 182 співробітники. Масштабне дослідження Yang et al. [5] (Nature Human Behaviour, 2022), що охопило електронну пошту, календарі, миттєві повідомлення та дзвінки 61 182 співробітників Microsoft за перші шість місяців 2020 р., зафіксувало різьочу картину: перехід на дистанційну роботу спричинив «силосування» мереж



співпраці — кількість містків між різними підрозділами організації скоротилась, а час міжфункціональної взаємодії впав приблизно на 25%. Саме це підтверджує центральну тезу про те, що капітал перспективи є найбільш вразливою складовою ІК: він живиться міжфункціональними зв'язками, які виявились першою жертвою дистанційного переходу. Дані дослідження також дали несподіване підтвердження гіпотезі про «productivity paranoia»: середній робочий день при переході на дистанційну роботу збільшився, що точно вписується в описаний механізм — «невидимість зусиль → зростання вимог до звітності → реальне перевантаження».

Кейс 3. Shimizu Corporation (Японія) — вимушений перехід і крихкість неформального знання. Велика японська будівельна корпорація Shimizu (понад 10 000 співробітників), що перейшла на тотальну дистанційну роботу під час пікових хвиль COVID-19 у 2020–2021 рр. (кейс опублікований у *Frontiers in Communication*, 2024), пережила щось, чого не передбачав жоден план цифровізації: раптове зникнення неформальної комунікації. Швидкість переходу унеможливила будь-яку підготовку нової комунікаційної інфраструктури — співробітники опинились сам на сам із завданням самостійно підтримувати те, що раніше відбувалось само собою. Найгострішим наслідком стала деградація передачі неявного знання від досвідчених фахівців до молодших: зникли «коридорні розмови», вільне спостереження, наслідування — саме ті живі механізми, що складають перший, найважчий для відтворення етап SECI-моделі Nonaka & Takeuchi [4]. З усіх трьох кейсів саме цей є структурно найближчим до українського досвіду: вимушений (а не стратегічний) злам, висока частка tacit knowledge у виробничій сфері, культурна вага особистого контакту. В Японії, де десятиліттями обов'язковий особистий контакт був основою передачі знань, дистанційна робота стала системним викликом — так само, як в Україні раптовий перехід суперечив організаційним культурам, що формувались поколіннями.

Узагальнення трьох кейсів дозволяє виокремити спільну закономірність: незалежно від галузі та національного контексту, комунікаційний розрив проявляється насамперед у деградації міжфункціональних зв'язків і передачі tacit knowledge — що підтверджує центральну тезу статті. Разом з тим кейс GitLab демонструє можливість системної компенсації через принципи «handbook-first», тоді як кейс Shimizu — межі такої компенсації в умовах культур з високою залежністю від особистого контакту.

Відсутність прямих кількісних вимірювань впливу комунікаційного розриву на капітал перспективи пояснюється тим, що сама ця категорія вводиться вперше — її операціоналізація є завданням наступних досліджень. Дворольова модель керівника обґрунтована логічно і частково підкріплена [3, 15], проте потребує верифікації на рівні кейс-стадій або кількісного дослідження. Обмеженням дослідження є пілотний характер вибірки (n=25), що не дозволяє



генералізувати кількісні результати — вони слугують лише індикативним підтвердженням теоретичних положень.

Висновки. У статті введено та обґрунтовано концепцію «комунікаційного розриву» як системного бар'єру для формування інтелектуального капіталу підприємства в умовах дистанційної роботи. Встановлено, що дефіцит живої комунікації безпосередньо впливає на всі три складові ІК — людський, структурний та капітал перспективи [12] — і на операційний цикл підприємства. Капітал перспективи виявляється найбільш вразливою складовою, оскільки інноваційна здатність і репутаційний потенціал формуються виключно через живу творчу взаємодію між носіями знань.

Запропонована дворольова модель керівника команди як «комунікаційного компенсатора» — Архітектора взаємодії і Діагноста прихованих ризиків — є першою спробою операціоналізувати цю роль через вимірювані індикатори. Перша роль є превентивною і системною, друга — реактивною і персоналізованою; їх поєднання охоплює обидва рівні проблеми.

Першочерговим напрямом подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованого фреймворку на матеріалі українських підприємств. Вимушений масовий перехід на дистанційну роботу під час повномасштабного вторгнення є унікальним природним експериментом: є можливість зафіксувати вплив комунікаційного розриву на капітал перспективи у реальному часі, порівнюючи підприємства з різним рівнем управлінської компенсації. Окремим напрямом є емпірична верифікація гіпотези про «productivity paranoia» — чи є невидимість навантаження самостійним чинником зниження вмотивованості, незалежним від об'єктивного обсягу роботи? Відповідь має пряме значення для HR-політики підприємств у дистанційному і гібридному форматі. Методологічно перспективними є як кількісні опитування з репрезентативною вибіркою, так і глибинні кейс-стадії з командами, що пройшли через різні моделі дистанційного управління.

Література:

1. Chinyuku M., Qutieshat A. The impact of remote work on building effective teams. *International Journal of Advanced Business Studies*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 133–148.
2. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value. *New York : HarperBusiness*, 1997. 240 p.
3. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, No. 2. P. 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
4. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. *New York : Oxford University Press*, 1995. 284 p.
5. Yang L., Holtz D., Jaffe S. та ін. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6, No. 1. P. 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
6. Ferguson S., van Velzen E., Olechowski A. Team and communication impacts of remote work for complex aerospace system development. *Systems Engineering*. 2024. Vol. 27, No. 1. P. 199–213. <https://doi.org/10.1002/sys.21716>



7. Razzaq S., Shujahat M., Hussain S. та ін. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 25, No. 5. P. 1073–1096. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0033>
8. Chatzipanagiotou P., Katsarou E. Communication challenges and strategies in remote work settings. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*. 2023. Vol. 6, No. 3. P. 1–15.
9. Hoch J. E., Kozlowski S. W. J. Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2014. Vol. 99, No. 3. P. 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
10. Haslam S. A., Steffens N. K., Reicher S. D., Bentley S. V. Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. Vol. 33, No. 5. P. 643–657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2362460>
11. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. *New York : Doubleday*, 1997. 278 p.
12. Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2024. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0424U000049> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Mouritsen J., Larsen H. T., Bukh P. N. D. Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*. 2001. Vol. 26, No. 7–8. P. 735–762. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00022-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00022-8)
14. Kianto A. What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2007. Vol. 4, No. 4. P. 342–356. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2007.016332>
15. Youndt M. A., Subramaniam M., Snell S. A. Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*. 2004. Vol. 41, No. 2. P. 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
16. Lartey P. Y. та ін. Importance of organizational tacit knowledge: barriers to knowledge sharing. *Recent Advances in Knowledge Management*. London : IntechOpen, 2022. <https://doi.org/10.5772/intechopen.103430> (дата звернення: 21.04.2026).
17. Bilderback S. L., Kilpatrick M. D. Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. 2024. <https://doi.org/10.1108/jeet-08-2024-0023> (дата звернення: 21.04.2026).
18. Nicolian N., Khadra Y. Exploring remote work challenges, barriers and solutions: a case study of the Lebanese market. *International Journal of Business and Social Science*. 2024. Vol. 15. P. 1–14. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v15p1>
19. Stroud L. Strategies IT Managers Use to Manage Remote Teams in the Information Technology Industry : PhD thesis. Minneapolis : Walden University, 2024. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/19619> (дата звернення: 21.04.2026).
20. Goll J., Zięba K. Knowledge sharing and managing intellectual capital in the times of COVID-19. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*. Reading : Academic Conferences International, 2022. P. 365–373.
21. Buffer, Nomad List & Remote OK. State of Remote Work 2023. 2023. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 01.05.2026).
22. Microsoft. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Microsoft Work Trend Index. 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work> (дата звернення: 21.04.2026).
23. Costin A., Roman A. F., Balica R.-S. Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>



24. Макаревич О. В. Сучасні підходи тлумачення сутності інтелектуального капіталу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 9 (184). С. 57–61.

25. Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу через освітній процес. Економіка і управління. 2023. № 1 (97). С. 112–118.

References

1. Chinyuku, M., & Qutieshat, A. (2025). The impact of remote work on building effective teams. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(2), 133–148.
2. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value*. HarperBusiness.
3. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
4. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
5. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., et al. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
6. Ferguson, S., van Velzen, E., & Olechowski, A. (2024). Team and communication impacts of remote work for complex aerospace system development. *Systems Engineering*, 27(1), 199–213. <https://doi.org/10.1002/sys.21716>
7. Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., et al. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1073–1096. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0033>
8. Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Communication challenges and strategies in remote work settings. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 6(3), 1–15.
9. Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
10. Haslam, S. A., Steffens, N. K., Reicher, S. D., & Bentley, S. V. (2024). Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 643–657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2362460>
11. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday.
12. Makarevych, O. V. (2024). Formuvannia intelektualnoho kapitalu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of intellectual capital of food industry enterprises] (PhD thesis). Kyiv. Retrieved May 1, 2026, from <https://uacademic.info/ua/document/0424U000049>
13. Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7–8), 735–762. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00022-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00022-8)
14. Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342–356. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2007.016332>
15. Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
16. Lartey, P. Y., et al. (2022). Importance of organizational tacit knowledge: barriers to knowledge sharing. In *Recent Advances in Knowledge Management*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.103430>

Журнал

Наукові перспективи

№ 5(71) 2026

Підписано до друку 27.05.2026 р.
Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.

*Видавець: Громадська наукова організація
«Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»
Свідоцтво серія ДК No4957 від 18.08.2015 р.,
Андріївський узвіз, буд. 11, оф 68, м. Київ, 04070.*