

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.2-10>

УДК 005.73:331.526:004.77

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ КРЕАТИВНИХ КОМАНД

Ковшова Ірина Олегівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9013-0180>

Канєвська Каріна Олексіївна

здобувач другого рівня вищої освіти
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7057-5969>

Анотація. У статті розкрито засади формування системи інноваційних методів та інструментів оптимізації віддаленої роботи креативних команд. Цифрова трансформація поглиблюється, формати зайнятості стають гібридними, що робить актуальним перегляд управлінських підходів. Креативну команду розглянуто як особливий суб'єкт управління, що створює нематеріальний продукт і працює в нелінійному ритмі дивергентного та конвергентного мислення. Запропоновано визначення інноваційного методу управління віддаленою роботою креативної команди як системно поєднаної дії цифрової інфраструктури, методологій управління й практик командної взаємодії, які компенсують нестачу фізичної спільної присутності, забезпечують прозору координацію, не обмежуючи автономії, та підтримують психологічну безпеку як ресурс креативності. Інноваційні методи класифіковано за трьома взаємопов'язаними вимірами: технологічним (платформи синхронного дизайну, інструменти візуальної колаборації, інтегровані комунікаційні екосистеми, хмарні системи управління цифровими активами, інструменти на основі штучного інтелекту), організаційно-управлінським (Agile, Scrumban, Lean UX, OKR, ROWE, концепція гібридної креативності) та соціально-психологічним (психологічна безпека, спільне піднесення, ретроспективи, право на відключення). Побудовано матрицю відповідності між шістьма групами викликів дистанційного формату та трьома вимірами методів, яка показує, що застосування окремих інструментів не дає стійкого результату. Представлено інтегровану модель творчого процесу, що поєднує методології дизайн-мислення, Lean UX та Agile у єдину послідовність.

Ключові слова: управління, розвиток, стратегія, віддалена робота, креативна команда, інноваційні методи, цифрові інструменти, психологічна безпека, гібридна креативність, дизайн-мислення, Lean UX, Agile.

Актуальність проблеми. Розвиток цифровізації, наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабна війна в Україні зумовили прискорений перехід креативних колективів на віддалений і гібридний формати співпраці. Водночас цей перехід засвідчив обмеженість класичних моделей управління, які ґрунтуються на фізичній спільній присутності учасників творчого процесу. Креативна діяльність потребує синергії, живого обміну ідеями та психологічної безпеки, тоді як цифрове середовище послаблює неформальну комунікацію, ускладнює зчитування невербальних сигналів і знижує спонтанність генерації ідей.

Технологічна оснащеність команди, навіть з використанням інструментів штучного інтелекту, не розв'язує глибинних організаційних і соціально-психологічних суперечностей дистанційного формату. Управління віддаленими креативними спеціалістами передбачає наступні протиріччя: між потребою в живій взаємодії та просторовою розосередженістю команди; між автономією окремого фахівця та необхідністю координації спільного результату; між стрімким розвитком цифрових технологій та низькою адаптивністю до змін.

Це робить актуальним формування цілісної системи інноваційних методів та цифрових



© Ковшова І. О., Канєвська К. О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

інструментів, яка враховує специфіку творчої діяльності й узгоджено поєднує технологічний, організаційно-управлінський і соціально-психологічний рівні рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади віддаленої роботи й управління творчими колективами закладено у працях Дж. Нілза [13], М. Белбіна [10], Т. Амабайл [9], Е. Едмондсон [11], К. Ферраці [8]. Методологічні підходи до гнучкого управління творчими процесами розробили Т. Браун [12], К. Ладас [14], Дж. Готельф і Дж. Сейден [3], М. Петкович і Й. Лукіч [16]. Засади колективного інтелекту та людино-машинної творчої взаємодії розкрито у працях А. Вуллі [19] і М. Ваккаро зі співавторами [18]. В українському дискурсі питання організації роботи творчих колективів і дистанційної праці досліджували Л. Довгань і Н. Ситник [4], В. Томах та співавтори [7], Г. Бей і А. Синиченко [1], Є. Масленников і М. Шевченко [5], О. Хитра і Т. Кобилянко [17], Л. Єрофеєнко [2]. Публікації переважно зосереджені або на технологічному, або на соціально-психологічному аспекті. Напрацювань, що інтегрують ці виміри в єдину модель управління віддаленою творчими командами, бракує.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад класифікації інноваційних методів та інструментів оптимізації віддаленої роботи креативних команд із побудовою матриці їх відповідності ключовим викликам дистанційного формату та представленням моделі творчого процесу. Для досягнення мети визначено такі завдання: розкрити ключові ознаки креативної команди як особливого об'єкта управління; сформулювати робоче визначення інноваційного методу організації віддаленої роботи; систематизувати інноваційні методи й інструменти за трьома пов'язаними вимірами; побудувати матрицю відповідності методів виявленим групам викликів; обґрунтувати інтегровану модель, що поєднує методології управління творчим процесом.

Результати дослідження. Креативні команди формують особливий клас об'єктів управління. Продукт їхньої праці є нематеріальним, процес виробництва – нелінійним, а результат залежить від якості взаємодії учасників. Для таких команд характерний нелінійний ритм роботи, що почергово охоплює дивергентне мислення (формування безлічі концепцій без жорсткого відбору) та конвергентне мислення (відбір найліпших ідей за критеріями). У дистанційному форматі ці характеристики зазнають додаткового тиску: обмежується невербальна комунікація, ускладнюється рівномірна участь у дискусії, втрачається спільний фізичний простір для розроблення ідей.

Класична сутність поняття «організація роботи» у вузькому значенні стосується розподілу завдань, ролей, часу і ресурсів, а в широкому – описує цілісну систему взаємодії людини, технології та процесу [13]. На цій основі інноваційний метод організації віддаленої роботи креативної команди визначаємо як системно поєднані технологічні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні рішення, що разом компенсують брак фізичної спільної присутності учасників творчого процесу, забезпечують прозору координацію, не обмежуючи автономії, й підтримують психологічну безпеку як ресурс колективної креативності у цифровому середовищі. Ключовою є системність – узгоджене поєднання інфраструктурних, процесних та культурних методів.

Технологічний вимір охоплює цифрові платформи, інструменти й сервіси, що забезпечують синхронну та асинхронну креативну взаємодію, комунікацію, керування цифровими активами та автоматизацію рутинних операцій. Організаційно-управлінський вимір стосується гнучких методологій управління проектами, моделей формування цілей, форматів організації робочого часу та структур розподілу повноважень, адаптованих до дистанційного формату. Соціально-психологічний вимір включає практики формування довіри і психологічної безпеки, мотивації, протоколи запобігання вигоранню, ритуали соціалізації та лідерства. Жоден із вимірів окремо не розв'язує комплексної проблеми організації віддаленої творчої роботи; результат досягається лише завдяки узгодженій інтеграції трьох рівнів у єдину управлінську систему (рис. 1).

Технологічний вимір інноваційних методів. Сучасні цифрові платформи спільної роботи трансформують саму природу творчих процесів, формуючи віртуальні простори для спільнотворення. У межах технологічного виміру виокремлюємо п'ять категорій інструментів.

1) *Платформи синхронного дизайну.* Це хмарні середовища, що дають кільком учасникам можливість одночасно редагувати один файл, спостерігаючи зміни одне одного в режимі реального часу. У дизайн-індустрії стандартом стала Figma – браузерна платформа для розроблення інтерфейсів та векторного дизайну. Adobe Creative Cloud забезпечує інтеграцію між професійними застосунками через хмарні бібліотеки, що зберігають кольори, шрифти, стилі та елементи дизайну. Принципова відмінність таких платформ – інтеграція історії змін, коментарів і рішень безпосередньо у файл, що частково компенсує функцію фізичної присутності поруч.

2) *Інструменти візуальної колаборації.* До них належать інтерактивні онлайн-дошки (Miro,

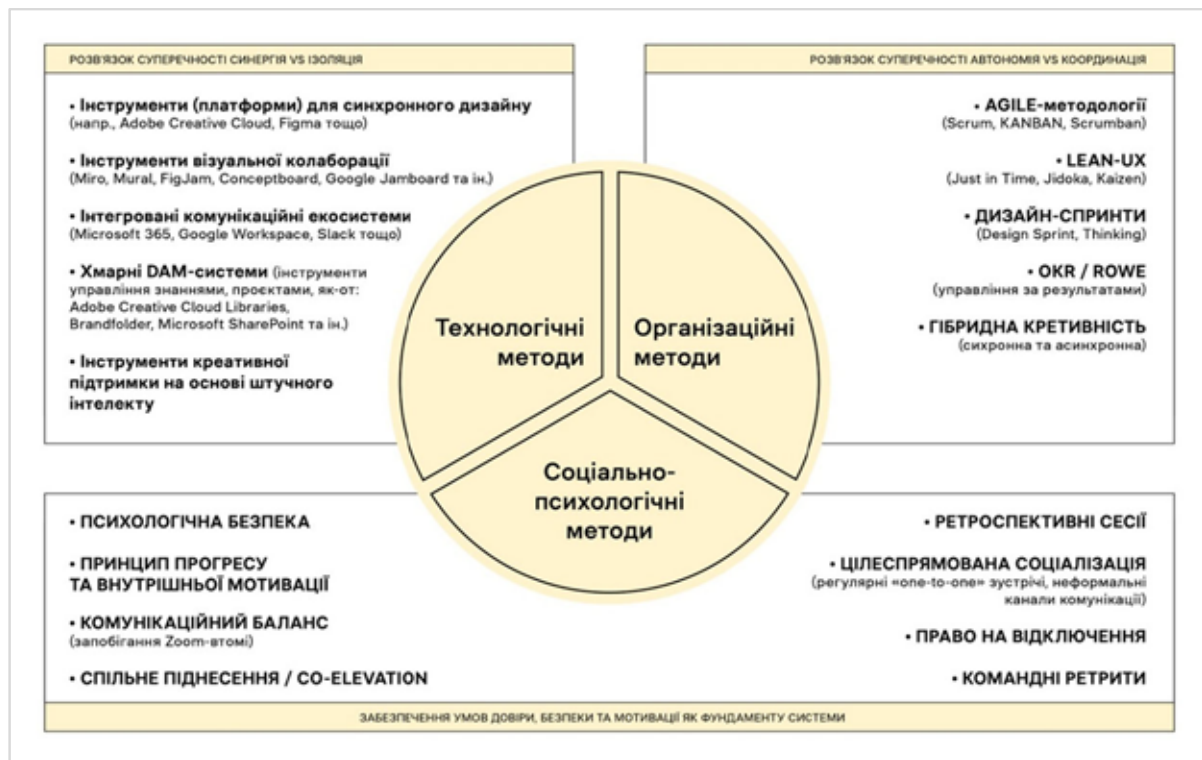


Рисунок 1 – Структура інтеграції трьох вимірів методів організації віддаленої роботи креативної команди

Mural, FigJam, Conceptboard, Google Jamboard), що стали цифровими аналогами фізичних просторів для генерації ідей, дизайн-мислення та візуального планування. Вбудовані шаблони для Agile-методологій, ментальних карт, KANBAN-дошок, карт шляху клієнта (Customer Journey maps) і ретроспективних форматів роблять ці інструменти не стільки самостійним рішенням, скільки спільним робочим полотном, на якому команда фіксує, групує та розвиває ідеї в режимі співтворства.

3) *Інтегровані комунікаційні екосистеми.* Вони об'єднують у єдиному інтерфейсі чати, відеоконференції, файлове сховище, календар, інструменти управління завданнями та документообіг. Найпоширенішими є Microsoft 365 (Teams, Planner, Lists, SharePoint, OneDrive, Outlook, Whiteboard), Google Workspace (Meet, Chat, Drive, Docs, Calendar, Jamboard) та Slack як спеціалізована платформа для миттєвої комунікації. Як зазначають Г. Бей і А. Синиченко, Microsoft Teams вирізняється глибокою інтеграцією з пакетом Microsoft Office, тоді як Slack пропонує гнучкішу систему каналів та інтеграцій із зовнішніми сервісами, але утруднену взаємодію з корпоративними системами поза власною екосистемою [1]. Сама наявність інструментів не вирішує комунікаційних викликів, адже необхідні чіткі протоколи, що регламентують вибір каналу залежно від змісту повідомлення: синх-

ронні відеоконференції – для рішень, які потребують живого діалогу й невербальних сигналів; чати – для оперативного обміну; асинхронні документи з коментарями – для глибокого опрацювання матеріалів.

4) *Хмарні системи управління цифровими активами (Digital Asset Management, DAM)* вирішують проблему розпорощення бренд-ресурсів. До цієї групи належать Adobe Creative Cloud Libraries, Brandfolder, Bynder, Frontify, Microsoft SharePoint у поєднанні з OneDrive. DAM-системи централізують зберігання логотипів, шаблонів, відео, презентацій та гайдлайнів, забезпечують пошук і фільтрацію за тегами, контролюють версії й права доступу, що дозволяє розподілити командам працювати з єдиним джерелом знань.

5) *Інструменти креативної підтримки на основі штучного інтелекту.* Інтеграція ШІ у творчі процеси не замінює людську креативність, а трансформує та доповнює її. ШІ-інструменти можна поділити на три групи: асистивні (автоматична транскрипція мови з відео та аудіо джерела, конспектування, планування), генеративні (створення тексту, зображень, відео, аудіо) та інтегровані (ШІ-функції всередині основних колаборативних платформ). Т. Браун характеризує штучний інтелект як творчого партнера дизайнерів, що розширює їхні можливості через автоматизацію рутинних аспектів і генерацію альтернативних рішень, та прогно-

зує перехід креативних процесів до «гібридного дизайну», де людська креативність поєднується з можливостями моделей машинного навчання [12]. М. Ваккаро засвідчує, що такі команди демонструють приріст продуктивності насамперед на завданнях, де ШІ виконує генеративну, а людина – функцію оцінювання і прийняття рішень [18]. Впровадження ШІ-інструментів у компаніях потребує додаткових протоколів використання для прозорості перед співробітниками та аудиторією.

Організаційно-управлінський вимір інноваційних методів. Технологічна оснащеність команди не дає очікуваного ефекту, якщо управлінські моделі залишаються адаптованими до фізичної присутності в офісі. Організаційно-управлінські інновації структурують працю так, щоб поєднати автономію творчого працівника з координацією колективного результату.

Стандартом гнучкого управління в технологічних та креативних індустріях стали Agile-методології (Scrum, Kanban, eXtreme Programming, SAFe). Релевантними для креативних команд є такі елементи Agile: ітераційність із короткими циклами зворотного зв'язку; візуалізація потоку завдань на KANBAN-дошці; самоорганізованість команди з високим рівнем автономії; регулярна ретроспектива як механізм безперервного покращення процесу. Доречним є гібрид Scrum і Kanban – Scrumban [14], у якому чітко обмежені часом спринти забезпечують структуру плановим кампаніям, тоді як Kanban-потік відкритий для оперативних задач, що надходять у потоковому режимі (реакція на термінові запити).

Інтеграцію Agile у дизайн-процес забезпечила методологія Lean UX, яка поєднує філософію ощадливого виробництва, дизайн-мислення та крос-функціональну колаборацію. Дж. Готельф і Дж. Сейден формулюють принципи Lean UX як: визначення цінності для споживача, етапне створення цінності з візуальним управлінням процесом, принцип «точно – вчасно» (Just in Time), «зупинись і виправ» (Jidoka) та постійного вдосконалення (Kaizen) [3]. У дистанційному форматі методологія Lean UX особливо корисна тим, що зменшує ризик надлишкової деталізації рішень без зворотного зв'язку від замовника – ситуації, яка у віддаленому форматі частіше призводить до повторної переробки.

На рівні цілепокладання у віддаленій роботі використовують методологію OKR (Objectives and Key Results), яка задає чіткі вимірювані цілі та ключові результати, лишаючи командам автономію у виборі способів їх досягнення [15]. Більш радикальною є модель ROWE (Results-Only Work Environment), за якої працівники

мають повну автономію щодо часу й місця виконання роботи за умови досягнення узгоджених результатів. Для креативних команд ROWE відповідає на потребу у виборі індивідуально продуктивних годин – фази дивергентного мислення, інсайту, глибокої концентрації не піддаються плануванню в межах стандартного офісного дня. Водночас модель вимагає високої зрілості команди й управлінської культури, без яких є ризик переходу діяльності в хаотичний режим.

Відповідно до концепції гібридної креативності, що обґрунтували М. Петкович і Й. Лукіч, оптимальний креативний процес у віддаленому форматі поєднує асинхронні індивідуальні сесії (глибока робота, дослідження, скетчинг) та синхронні колективні зустрічі (узгодження концепцій, ухвалення рішень) [16]. Такий підхід використовує сильні сторони обох форматів – автономію і концентрацію для індивідуального етапу генерації ідей, синергію і колективний інтелект для спільного тестування гіпотез і розроблення концепцій. Ключове завдання менеджера – свідоме планування послідовності цих режимів у проектному циклі замість стихійного формату «зустріч на зустрічі», що породжує втому від постійних відеоконференцій.

Соціально-психологічний вимір інноваційних методів. Третій вимір методів є найменш формалізованим, проте без нього технологічні й організаційні рішення працюють лише частково. Без базової довіри і мінімальної психологічної безпеки навіть досконала інфраструктура та злагоджені процеси не забезпечують стабільної творчої віддачі. Соціально-психологічні методи стосуються того, що в офісі формувалося самим середовищем: короткими розмовами поза нарадами, спостереженням за реакцією колег, фоновими сигналами про настрій команди. У віддаленому форматі ці маркери зникають і мають бути заміщені свідомо запровадженими практиками.

Основою всього виміру є психологічна безпека, визначена Е. Едмондсон як спільне переконання членів команди в тому, що команда є безпечним місцем для міжособистісного ризику – висловлювання сумнівів, визнання помилок, пропонування ідей, навіть невдалих [11]. Для гібридних команд практичними інструментами є регулярні «one-to-one» зустрічі, ретроспективні сесії з акцентом на навчання через аналіз помилок, конструктивний зворотний зв'язок.

К. Ферраці визначає поняття «co-elevation» – спільне піднесення, що покладає на учасників відповідальність за успіх інших і формує культуру взаємної підтримки понад формальні ролі [8]. На відміну від офісного «командного духу»,

заснованого на фізичній близькості, у дистанційному форматі це проявляється у проактивному обміні корисними ресурсами в командних чатах, у спільному розв'язанні складних задач без прямої вказівки керівника, у цікавості до творчих ідей колег. Цілеспрямована соціалізація компенсує втрату фонового неформального спілкування – критичного джерела ідей у креативних командах. Серед інших практик соціально-психологічного виміру виокремлюємо право на відключення як політику команди, ритуали ретроспективи і чергування форматів зустрічей, командні ретрити та неформальні канали в месенджерах. Ці практики разом утворюють культурний код віддаленої команди, який доповнює технологічну інфраструктуру та організаційні правила.

Узагальнюючи розглянуті методи, доцільно встановити їхній зв'язок із шістьма групами викликів організації віддаленої роботи креативних команд (комунікаційні; когнітивно-творчі; соціально-психологічні; виклики режиму праці та здоров'я; управлінські; технологічно-інфра-

структурні). Кожен виклик потребує одночасної дії щонайменше двох із трьох категорій методів. Ризик вигорання послаблюється поєднанням асистивних ШІ-інструментів (технологічний вимір), переходу на управління за результатами OKR (організаційний вимір) і запровадження права на відключення як політики команди (соціально-психологічний вимір). Така інтеграція й становить сутність системного підходу до управління віддаленою творчою роботою.

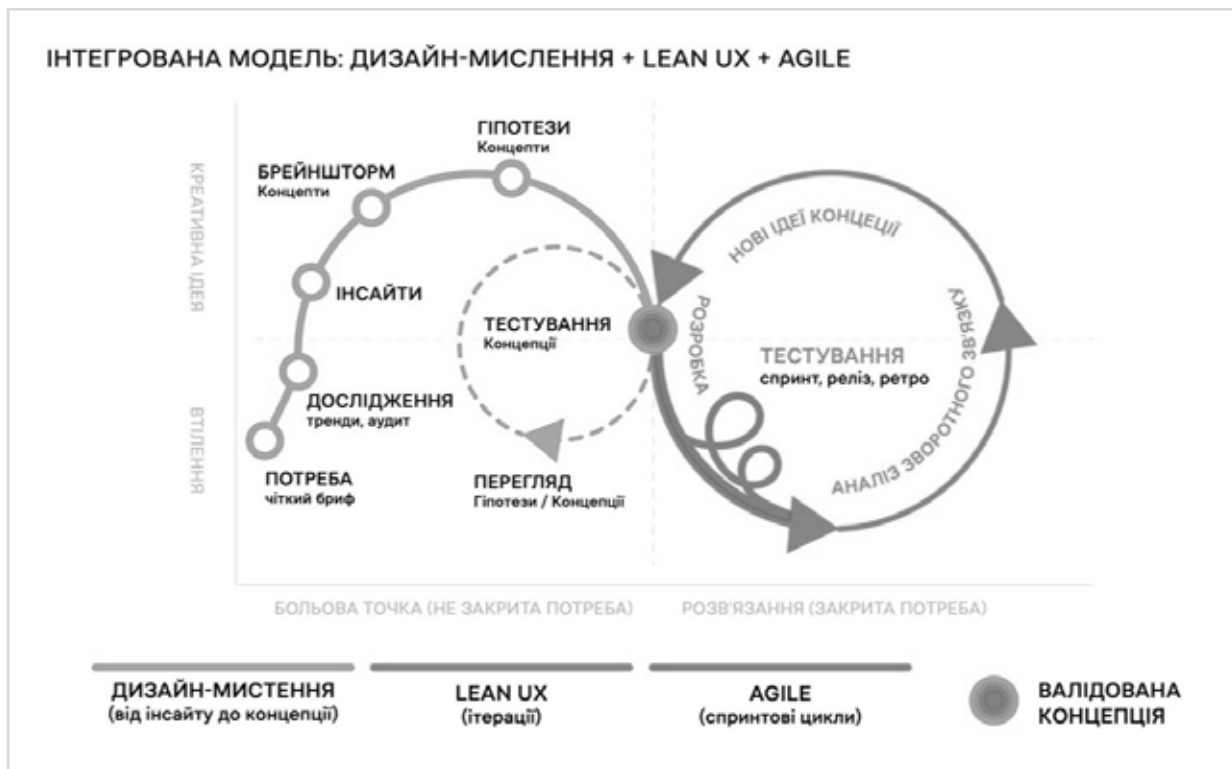
Матрицю відповідності методів викликам віддаленого формату наведено в табл. 1.

Творчий проєкт має свою послідовність – від уточнення запиту до релізу – і кожен метод дає результат лише в потрібний момент. Цю послідовність задає єдиний цикл управління креативною роботою, який, побудований на поєднанні дизайн-мислення, Lean UX і Agile (рис. 2).

Дизайн-мислення забезпечує розуміння проблеми та потреби клієнта через брифінг, дослідження, генерацію ідей, створення ескізу / прототипу, тестування. Цей блок забезпечує занурення в контекст і дослідницьку фазу

Таблиця 1 – Матриця відповідності викликів організації віддаленої роботи креативних команд інноваційним методам та цифровим інструментам

Група викликів	Технологічний вимір	Організаційно-управлінський вимір	Соціально-психологічний вимір
КОМУНІКАЦІЙНІ: втрата невербальних сигналів, асинхронність, фрагментація каналів	Інтегровані екосистеми (Microsoft 365, Google Workspace, Slack); відеоконференції з демонстрацією екрана; візуальні дошки (Miro, FigJam)	Багаторівневі комунікаційні протоколи; «дні без зустрічей»; правила миттєвих відповідей	Спільне піднесення (co-elevation); цілеспрямована соціалізація; неформальні канали в месенджерах
КОГНІТИВНО-ТВОРЧІ: фрагментація уваги, втрата фізичного простору ідеації	Платформи синхронного дизайну (Figma, Adobe CC); інструменти візуальної колаборації; ШІ-генератори ідей	Дизайн-спринти; гібридна креативність (асинхронна індивідуальна + синхронна колективна робота); ретроспективи	Психологічна безпека; принцип прогресу; підтримка внутрішньої мотивації
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ: ізоляція, вигорання, втрата спільного контексту	Платформи з референтним аудіо-та відеоконтентом; неробочі канали в месенджерах	Право на відключення; ритуали ретроспективи; чергування форматів зустрічей	Психологічна безпека; co-elevation; командні ретрити
РЕЖИМУ ПРАЦІ ТА ЗДОРОВ'Я: розмиття меж робочого часу, зорова втома	Інструменти автоматизації рутини (ШІ); таск-менеджери з відстеженням часу	ROWE / OKR; гнучкі графіки; протоколи режиму	Право на відключення; культура балансу робота-життя; принцип прогресу
УПРАВЛІНСЬКІ: упередження щодо близькості, складність вимірювання творчого вкладу	Дашборди прогресу; візуалізація потоку завдань (KANBAN)	Agile (Scrum, Kanban, Scrumban); OKR / Lean UX; самоорганізовані команди	Психологічна безпека; co-elevation; коучинговий формат взаємодії
ТЕХНОЛОГІЧНО-ІНФРАСТРУКТУРНІ: стабільність зв'язку, доступ до ПЗ, кібербезпека, обмежений бюджет	Хмарні DAM-системи; резервні канали комунікації; корпоративні рішення кібербезпеки	Програми відшкодування витрат на технічне оснащення; стандарти інфраструктури	Корпоративне навчання цифровій грамотності; підтримка адаптації новачків



**Рисунок 2 – Модель творчого процесу
Дизайн-мислення + Lean UX + Agile**

творчої роботи. У дистанційному форматі стандартними інструментами цього етапу є синхронна співпраця через Microsoft Teams чи Zoom із фіксацією інсайтів, референсів на онлайн-дошці для візуальної колаборації.

Lean UX забезпечує перехід від ідеї до перевіреного рішення на основі мінімального життєздатного продукту. Етап охоплює формулювання гіпотез про цінність для замовника, побудову прототипів різного рівня деталізації, збір зворотного зв'язку і коригування рішення. Для віддаленої роботи особливе значення має принцип «точно – вчасно», який запобігає деталізації без зворотного зв'язку.

Agile забезпечує операційну дисципліну реалізації, поділ роботи на короткі цикли з фіксованими результатами та регулярну рефлексію через ретроспективи. Для дизайн-команд доцільним є режим, який поєднує спринтову структуру для стратегічних, пріоритетних проєктів та канбан-потік для оперативних завдань.

Послідовність застосування методологій формалізується через цикл: 1) дослідження запиту клієнта (інструментарій дизайн-мислення); 2) визначення проблеми та формулювання гіпотез (дизайн-мислення + Lean UX); 3) генерація ідей та концептів (дизайн-мислення); 4) створення прототипів та тестування мінімальними витратами (Lean UX); 5) реалізація, реліз та ретроспектива (Agile / Scrumban). За резуль-

татами тестування команда може повернутися до початкового етапу визначення проблеми чи генерації нових ідей. Саме така ітеративність відповідає природі творчої діяльності креативних груп та передбачає ефект скорочення кількості повторних переробок рішень, підвищення прозорості процесу для внутрішнього замовника та зростання задоволеності членів команди якістю співпраці.

Висновки. У статті обґрунтовано системний підхід до організації віддаленої роботи креативних команд та сформульовано робоче визначення інноваційного методу як цілісної комбінації технологічних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних рішень. Дослідження показало, що віддалена робота креативної команди не зводиться до встановлення лише цифрових інструментів. Технології, гнучкі методології управління та практики підтримки психологічної безпеки працюють лише разом – і саме на цьому ґрунтується запропоноване визначення інноваційного методу як системного поєднання трьох рівнів рішень.

Матриця відповідності методів шести групам викликів дистанційного формату підтверджує, що жоден виклик не закривається інструментом одного виміру, кожен потребує дії щонайменше двох. Поєднання дизайн-мислення, Lean UX і Agile у єдиний цикл показує, як ця системність працює на практиці – від дослідження запиту до

релізу та ретроспективи. Така модель допомагає командам уникати пасток дистанційної творчої роботи: надмірних переробок без зворотного зв'язку, втрати спільного контексту завдання.

Бібліографічний список:

1. Бей Г.В., Синиченко А.В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 54–68. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5>
2. Готельф Дж., Сейден Дж. Lean UX: створення відмінних продуктів з Agile-командами / пер. з англ. Київ: Arthuss, 2021. 206 с.
3. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
4. Єрофеєнко Л.В. Дистанційна робота під час дії воєнного стану: виклики, регулювання та перспективи. *Національні інтереси України*. 2025. № 4 (9). С. 349–360. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-349-360](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-349-360)
5. Масленников Є.І., Шевченко М.В. Управління креативними командами на підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-23>
6. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
7. Томах В.В., Кривова С.Г., Еатон Г.В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
8. Ферраці К. Лідерство без посади: як досягати мети і впливати на людей, не маючи повноважень / пер. з англ. М. Коробко. Харків: Vivat, 2022. 224 с.
9. Хитра О.В., Кобилянко Т.В. Особливості функціонування креативних команд у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 216–219. URL: <https://www.evd-journal.org/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba%d0%b8/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-2013-232/>
10. Шмідт Е., Розенберг Дж., Ігл А. Як працює Google / пер. з англ. Ю. Гордієнко. Київ: КМ-БУКС, 2018. 304 с.
11. Amabile T.M. *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press, 1996. 336 p.
12. Belbin R.M. *Team Roles at Work*. 2nd ed. Oxford: Routledge, 2010. 192 p.
13. Brown T. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins, 2009. 272 p.
14. Edmondson A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley, 2018. 256 p.
15. Ladas C. *Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development*. Seattle: Modus Cooperandi Press, 2008. 182 p.
16. Petkovic M., Lukic J. Challenges of managing creative teams in the digital work environment. *Journal of Creative Industries*. 2023. Vol. 15, № 2. pp. 78–95.
17. *Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work: Statistical Measurement Guidance*. Geneva: International Labour Organization, 2023. URL: <https://www.ilo.org/media/251861/download>
18. Vaccaro M., Almaatouq A., Malone T. When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*. 2024. Vol. 8, № 12. pp. 2293–2303. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
19. Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*. 2010. Vol. 330, № 6004. P. 686–688. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1193147>

References:

1. Bei H., Synychenko A. (2024) Skladnyky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia virtualnymy komandamy v konteksti suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Components of improving virtual team management efficiency in the context of modern challenges and threats]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*. № 2 (54). S. 54–68. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5>
2. Gothelf J., Seiden J. (2021) Lean UX: stvorennia vidminnykh produktiv z Agile-komandamy / per. z anhli. Kyiv: Arthuss, 206 s.
3. Dovhan L.Ye., Sytnyk N.I. (2014) Kreatyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. Kyiv: NTUU «KPI», 248 s.
4. Yerofieienko L. (2025) Dystantsiina robota pid chas dii voiennoho stanu: vyklyky, rehuliuвання ta perspektyvy [Remote work during martial law: challenges, regulation and prospects]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine*. № 4 (9). S. 349–360. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-349-360](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-349-360)
5. Maslennikov Ye., Shevchenko M. (2025) Upravlinnia kreatyvnymy komandamy na pidpriemstvi [Management of creative teams in an enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*. № 11. S. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-23>
6. Mukha R.A. (2015) Komanda, yii sutnist ta osoblyvosti rozvytku [Team, its essence and development features]. *Efektyvna ekonomika*. № 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
7. Tomakh V., Kryvova S., Eaton H. (2023) Kreatyvnyi menedzhment yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Creative management as a factor of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
8. Ferrazzi K. (2022) Liderstvo bez posady: yak dosiahaty mety i vplyvaty na liudei, ne maiuchy povnovazhen / per. z anhli. Kharkiv: Vivat, 224 s.
9. Khytra O.V., Kobylyanko T.V. (2013) Osoblyvosti funktsionuvannia kreatyvnykh komand u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Features of the Functioning of Creative Teams in the Modern Conditions of Managing]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*. № 2 (32). S. 216–219. Available at: <https://www.evd-journal.org/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba%d0%b8/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-2013-232/>
10. Schmidt E., Rosenberg J., Eagle A. (2018) Yak pratsiuie Google / per. z anhli. Yu. Hordiienko. Kyiv: KM-BUKS, 304 s.
11. Amabile T.M. (1996) Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder: Westview Press, 336 p.
12. Belbin R.M. (2010) Team Roles at Work. 2nd ed. Oxford: Routledge, 192 p.
13. Brown T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins, 272 p.
14. Edmondson A.C. (2018) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 256 p.
15. Ladas C. (2008) Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development. Seattle: Modus Cooperandi Press, 182 p.
16. Petkovic M., Lukic J. (2023) Challenges of managing creative teams in the digital work environment. *Journal of Creative Industries*. Vol. 15, № 2. pp. 78–95.
17. Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work: Statistical Measurement Guidance. Geneva: International Labour Organization, 2023. Available at: <https://www.ilo.org/media/251861/download>
18. Vaccaro M., Almaatouq A., Malone T. (2024) When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*. Vol. 8, № 12. pp. 229322303. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
19. Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W. (2010) Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*. Vol. 330, № 6004. P. 686–688. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1193147>

INNOVATIVE METHODS AND TOOLS FOR OPTIMIZING CREATIVE TEAMS' REMOTE WORK

Iryna Kovshova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Karina Kanievska

Master Student
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Summary. The article explores the theoretical foundations for classifying innovative methods and tools for optimising the remote work of creative teams. Against the backdrop of deepening digital transformation and the rapid spread of hybrid employment formats, the limitations of conventional management models built around physical co-presence have become evident. Creative teams are treated as a distinct class of management objects whose intangible output and non-linear rhythm – alternating between divergent and convergent thinking – place specific demands on remote coordination. An innovative method of organising remote work is defined as an integrated combination of technological, organisational, and socio-psychological solutions that together compensate for the absence of shared physical presence, ensure transparent coordination without constraining individual autonomy, and sustain psychological safety as a resource for collective creativity in a digital environment. Innovative methods are classified according to three interrelated aspects: the technological aspects (synchronous design platforms, visual collaboration tools, integrated communication ecosystems, cloud-based digital asset management systems, and AI-powered creative support tools); the organisational aspects (Agile, Scrumban, Lean UX, OKR, ROWE, and the hybrid creativity concept); and the socio-psychological aspects (psychological safety, co-elevation, retrospectives, and the right to disconnect). A correspondence matrix mapping six groups of remote-format challenges – communicational, cognitive-creative, socio-psychological, work- and health-related routines, executive, and technological-infrastructure – against the technological, organisational, and socio-psychological aspects is constructed. The matrix demonstrates that no single challenge can be addressed by tools from one aspect alone. Each requires the simultaneous engagement of at least two aspects. An integrated creative process model is presented by combining Design Thinking, Lean UX, and Agile into a unified iterative cycle running from a client brief and research through hypothesis-driven prototyping to release and retrospective. The research findings confirm that sustainable results in remote creative team management are achieved only through the coordinated integration of all three solution levels. This systemic approach reduces the risk of rework caused by insufficient feedback, prevents the loss of shared task context, and increases team members' satisfaction with the quality of collaboration.

Keywords: management, development, strategy, remote work, creative team, innovative methods, digital tools, psychological safety, hybrid creativity, Design Thinking, Lean UX, Agile.

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 30.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026