



УДК 005.21:331.103.2:005.334

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF REMOTE WORK IN AN ORGANIZATION UNDER CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Kovalchuk S. V. / Ковальчук С. В.,
d.e.s., prof. / д.е.н., проф.

ORCID ID: 0000-0001-9535-8678

Nastashuk O.O. / Nastashchuk O.O.

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
Хмельницький

Анотація. У статті досліджено трансформацію підходів до стратегічного управління віддаленою роботою організації в умовах воєнної агресії проти України. Обґрунтовано, що повномасштабна війна суттєво змінила роль дистанційної зайнятості, перетворивши її з інструмента операційної гнучкості на ключовий елемент забезпечення організаційної стійкості та безперервності діяльності. Проаналізовано еволюцію управлінських підходів до віддаленої роботи – від контролю робочого часу та фізичної присутності до управління за цілями, результатами та цінностями. Особливу увагу приділено стратегічним викликам, що виникають у період воєнної нестабільності, зокрема проблемам координації розподілених команд, зниження рівня залученості персоналу, зростання психоемоційного навантаження та ризикам професійного вигорання. Доведено, що ефективне стратегічне управління віддаленою роботою потребує інтеграції цифрових управлінських інструментів, формування чітких регламентів комунікації та впровадження людиноцентричних практик, спрямованих на підтримку ментального здоров'я працівників. Зроблено висновок, що в умовах воєнної агресії стратегічне управління віддаленою роботою має розглядатися як довгостроковий напрям розвитку організацій, здатний забезпечити їх адаптивність, конкурентоспроможність та готовність до поствоєнної економічної відбудови.

Ключові слова: віддалена робота, стратегічне управління, воєнна агресія, організаційна стійкість, цифрові інструменти управління, управління за цілями, людський капітал.

Вступ. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується глибокою трансформацією соціально-трудових відносин, що зумовлена поєднанням технологічних змін, пандемічних обмежень та безпрецедентних безпекових викликів. В умовах повномасштабної воєнної агресії проти України дистанційна робота набула якісно нового змісту, трансформувалась із тимчасового антикризового інструмента в один із ключових елементів стратегічного управління організаціями. Її впровадження стало необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності, збереження людського капіталу та адаптації бізнесу до високого рівня невизначеності [1; 5].



Закріплення дистанційної роботи на законодавчому рівні, зокрема через оновлення статті 60-2 Кодексу законів про працю України, створило нормативні передумови для розвитку гнучких форм зайнятості. Водночас на практиці залишаються недостатньо врегульованими питання стратегічної координації, управління результативністю та організації ефективних комунікацій у розподілених командах, що посилюється в умовах воєнного стану та територіальної мобільності працівників [6].

Особливої актуальності набуває проблема трансформації підходів до управління персоналом у віддаленому форматі. З одного боку, наукові дослідження підтверджують позитивний вплив дистанційної роботи на автономність, гнучкість та залученість працівників [7]. З іншого боку, концепції сталого HRM та сучасні емпіричні дослідження вказують на зростання ризиків техностресу, емоційного виснаження та розмивання меж між робочим і особистим життям, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на продуктивність та організаційну стійкість [3, 11].

Для організацій ІТ-сфери та креативних індустрій, де домінують віртуальні та міжкультурні команди, ключового значення набуває стратегічне використання цифрового інструментарію управління проектами та результатами діяльності [4, 8]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність переосмислення традиційних управлінських моделей і переходу від жорсткого контролю виконання завдань до стратегічного управління цілями, цінностями та психоемоційною стійкістю персоналу в умовах воєнної агресії.

Метою дослідження є обґрунтування трансформації підходів до стратегічного управління віддаленою роботою організації в умовах воєнної агресії шляхом узагальнення сучасних теоретичних концепцій, аналізу управлінських практик та визначення ключових інструментів забезпечення організаційної стійкості й результативності віддалених команд.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати еволюцію підходів до управління віддаленою роботою в



контексті глобальних кризових викликів, зокрема пандемії COVID-19 та воєнної агресії проти України.

2. Дослідити нормативно-правові передумови організації віддаленої роботи в Україні та визначити їх вплив на стратегічне управління персоналом у сучасних умовах.

3. Ідентифікувати ключові управлінські виклики віддаленої роботи в умовах воєнного стану, зокрема ризики техностресу, професійного вигорання та зниження рівня залученості працівників.

4. Узагальнити сучасні методологічні підходи до стратегічного управління віддаленими командами, зокрема управління за цілями, результатами та цінностями.

5. Обґрунтувати роль цифрового інструментарію в забезпеченні координації, контролю результатів та комунікацій у віртуальних командах.

6. Визначити напрями трансформації стратегічного управління віддаленою роботою, спрямовані на підвищення організаційної стійкості та готовності організацій до поствоєнної економічної відбудови.

Основний текст.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація економічних процесів і структурні зміни ринку праці зумовили трансформацію традиційних форм організації трудової діяльності. Віддалена робота набула широкого поширення під впливом пандемії COVID-19, воєнних викликів та активної цифровізації бізнес-процесів, поступово перетворившись із альтернативної моделі зайнятості на важливий інструмент забезпечення організаційної стійкості та безперервності діяльності.

Водночас поширення віддаленої роботи актуалізувало проблему її теоретичного осмислення, зокрема уточнення сутності, форм реалізації та механізмів правового регулювання. Відсутність уніфікованого трактування поняття «віддалена робота» та його ототожнення з дистанційною, надомною чи гнучкою зайнятістю ускладнює як наукові дослідження, так і практику управління персоналом. Це зумовлює необхідність порівняльного аналізу різних



форм організації праці та підходів до їх нормативного забезпечення.

Особливого значення набуває правовий аспект віддаленої роботи, оскільки ефективність її управління безпосередньо залежить від врегулювання питань робочого часу, оплати праці, відповідальності сторін і захисту прав працівників. У цьому контексті доцільним є зіставлення національних підходів із міжнародною практикою країн з розвиненою цифровою економікою.

Витоки концепції віддаленої роботи не обмежуються цифровою епохою. Історично праця поза офісом була поширеною формою зайнятості до індустріалізації, однак у ХХ столітті домінування фабрично-офісної моделі сформувало парадигму щоденної фізичної присутності на робочому місці. Сучасний етап розвитку віддаленої роботи бере початок у 1970-х роках із появою ідей теледоступу, що згодом отримали практичне втілення у діяльності великих корпорацій.

Подальша еволюція віддаленої роботи відбувалася паралельно з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що зумовило зміну управлінських підходів – від фрагментарного використання засобів зв'язку до системного застосування цифрових платформ управління працею. У сучасних умовах віддалена робота розглядається як повноцінна модель організації трудової діяльності, яка потребує стратегічного управління, формалізованих процедур і комплексного нормативного забезпечення (таблиця 1).

Наведені в таблиці етапи розвитку віддаленої роботи свідчать про поступову трансформацію підходів до її організації – від неформалізованої індивідуальної зайнятості до повноцінної стратегічної моделі управління трудовими ресурсами. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які змінили фокус управління з контролю фізичної присутності на оцінювання результатів діяльності [7; 8].

В умовах воєнної агресії віддалена робота набула критичного значення як інструмент забезпечення безперервності функціонування організацій, збереження персоналу та адаптації до високого рівня невизначеності [2; 7; 10]. Це зумовлює необхідність переходу до стратегічного, гнучкого та ризик-



орієнтованого управління, що враховує не лише економічні, а й соціальні та безпекові чинники.

Таблиця 1 - Еволюція підходів до організації та стратегічного управління віддаленою роботою

Етап розвитку	Ключові характеристики	Домінуючі управлінські підходи	Стратегічні акценти
Доіндустріальний період	Праця поза централізованим робочим місцем, відсутність формалізованих стандартів	Самоорганізація, індивідуальна відповідальність	Забезпечення виконання завдань без системного контролю
Індустріальний період	Централізація робочих процесів, домінування офісної та фабричної моделі	Адміністративно-ієрархічне управління	Контроль присутності та регламентація робочого часу
Період інформатизації (1970–2000 рр.)	Поява телероботи, використання засобів дистанційного зв'язку	Функціональне управління, часткова децентралізація	Оптимізація витрат і підвищення продуктивності
Цифрова економіка (до 2020 р.)	Масове застосування ІКТ, платформ і хмарних сервісів	Процесний та результатоорієнтований підхід	Гнучкість, баланс між автономією та контролем
Умови воєнної агресії та поствоєнної відбудови	Вимушена дистанційність, кадрові втрати, міграція персоналу, ризику безпеки	Стратегічне, адаптивне та ризик-орієнтоване управління	Організаційна стійкість, безперервність діяльності, збереження людського капіталу

Джерело: узагальнено та сформовано автором за матеріалами [1, 2, 5, 7, 8, 9].

Аналіз трансформації віддаленої роботи в умовах пандемічних викликів та воєнної агресії актуалізує питання адекватності традиційних управлінських підходів до оцінювання результативності праці персоналу. Дистанційний формат змінює не лише просторову організацію праці, а й логіку управлінського впливу, критерії контролю та роль мотиваційних інструментів. У цьому контексті доцільним є узагальнення еволюції управлінських концепцій з позицій їх адаптивності до умов віддаленої взаємодії, а також визначення потенційних обмежень їх застосування в сучасному кризовому середовищі.



З цією метою в таблиці 2 систематизовано основні управлінські підходи до оцінювання ефективності праці з урахуванням специфіки дистанційної роботи.

Таблиця 2 – Систематизація управлінських концепцій оцінювання результативності праці персоналу в умовах дистанційної роботи

Управлінська концепція	Концептуальний фокус	Потенціал використання у віддаленому форматі	Ключові ризики застосування
Класичні підходи менеджменту	Орієнтація на нормування та кількісні показники діяльності	Структурування завдань; застосування цифрових інструментів моніторингу виконання робіт; підвищення прозорості результатів	Надмірна формалізація контролю; зниження творчої активності; ризик втрати мотивації
Адміністративно-бюрократична модель	Регламентация процесів і формалізовані процедури	Упорядкування комунікацій у віртуальних командах; зменшення управлінської невизначеності	Низька адаптивність; ускладнене реагування на кризові зміни
Поведінкові теорії управління	Фокус на потребах, мотивації та соціальній взаємодії	Підтримка залученості персоналу; формування психологічної безпеки; зниження емоційного вигорання	Обмежені можливості кількісного вимірювання результатів
Системний підхід	Розгляд організації як цілісної взаємопов'язаної структури	Узгодження індивідуальних і командних результатів; оптимізація бізнес-процесів	Складність оцінки особистого внеску працівників
Ситуаційні теорії управління	Адаптація управлінських рішень до умов середовища	Гнучке поєднання стилів управління; ефективність у кризових та нестабільних умовах	Підвищені вимоги до управлінських компетенцій; суб'єктивність рішень
Самоорганізаційні моделі управління	Децентралізація відповідальності та ролей	Підвищення швидкості прийняття рішень; розвиток автономності та інноваційності	Ризик розмиття зон відповідальності; складність впровадження
Підходи, орієнтовані на емоційний інтелект	Довіра, емпатія та якість міжособистісних взаємин	Зростання лояльності персоналу; зниження плинності кадрів; підтримка ментального здоров'я	Обмежена формалізація показників ефективності

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [2; 7; 8; 9; 10]

Проведена систематизація управлінських підходів до оцінювання ефективності праці в умовах дистанційної роботи свідчить про відсутність



універсальної моделі, здатної забезпечити результативне управління персоналом у віртуальному середовищі. Класичні та адміністративно-бюрократичні концепції зберігають прикладну цінність у частині формалізації завдань і контролю виконання, однак у віддаленому форматі їх застосування супроводжується ризиком надмірної регламентації та зниження мотивації працівників.

Водночас поведінкові, системні та ситуаційні підходи демонструють вищий рівень адаптивності до умов дистанційної взаємодії, оскільки враховують соціально-психологічні чинники, контекст середовища та складність сучасних бізнес-процесів. Особливої ваги набувають концепції, орієнтовані на розвиток автономності, довіри та емоційного інтелекту, які сприяють підтриманню залученості персоналу та стабільності командної роботи в умовах фізичної роз'єднаності.

Таким чином, ефективне управління результативністю праці в умовах віддаленої роботи потребує інтеграції різних управлінських підходів з акцентом на поєднання цифрових інструментів контролю, гнучких управлінських рішень та механізмів підтримки добробуту персоналу, що створює підґрунтя для формування сучасних гібридних моделей управління персоналом.

Досвід провідних ІТ-компаній показує, що ефективність управління віртуальними командами значною мірою залежить від якості цифрової екосистеми, що включає інструменти комунікації, планування, контролю виконання завдань та оцінювання результатів праці [4; 11]. Просте впровадження окремих цифрових сервісів не гарантує результативності, якщо вони не інтегровані у цілісну управлінську модель та не узгоджені зі стратегічними цілями організації [8].

Основна мета інструментарію управління віддаленою командою полягає в забезпеченні:

- прозорості цілей та завдань;
- узгодженості дій учасників команди;
- своєчасного зворотного зв'язку;



– підтримки мотивації та психоемоційного стану персоналу [2; 3; 4].

Пропонується концепція «функціональних прошарків», які замінюють традиційні офісні функції та створюють єдину екосистему взаємодії (таблиця 3):

Таблиця 3 – Концепція «функціональних прошарків» у створенні екосистеми офісної взаємодії

Прошарок	Приклад інструменту	Функціональне призначення	Ризики / обмеження
Комунікації	Slack, Teams	Цифрові «коридорні розмови» та наради, створення тематичних каналів	Надмірна синхронізація → фрагментація уваги, інформаційний шум [Mazur, 2026; Nastashchuk & Kovalchuk, 2025]
Проектний менеджмент	Monday.com, Jira	Центральний «хаб» для планування, контролю дедлайнів, статусів завдань	Інформаційне перевантаження, складність налаштування для непрофесіоналів
Управління знаннями	Notion, Confluence	Організаційна пам'ять, єдине джерело істини	Необхідність підтримки актуальності даних [Ferrara et al., 2020]
Безпека та віддалений доступ	VPN, MFA	Захист корпоративних ресурсів та даних клієнтів	Залежність від домашніх мереж, складність налаштування
Інтелектуальний пошук	Enterprise Search з AI	Миттєвий пошук у корпоративних системах, усунення інформаційних силосів	Потребує високого рівня інтеграції всіх систем

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 8; 11]

За результатами теоретичного аналізу та систематизації цифрових управлінських інструментів обґрунтовується доцільність розроблення концептуальної моделі управління результативністю віддаленої праці. Запропонована модель ґрунтується на поєднанні функціоналу систем управління завданнями, онлайн-платформ для командної взаємодії та інструментів обліку робочого часу з інструментарієм управління за цілями (Management by Objectives) і механізмами попередження професійного вигорання.

Реалізація такої моделі забезпечує підвищення прозорості виконання робіт, координацію командної діяльності, оперативний зворотний зв'язок і врахування психоемоційного стану персоналу, що в сукупності формує комплексну систему



управління віддаленою роботою та сприяє зростанню її ефективності й адаптивності до ризиків дистанційного формату (рисунок 1).

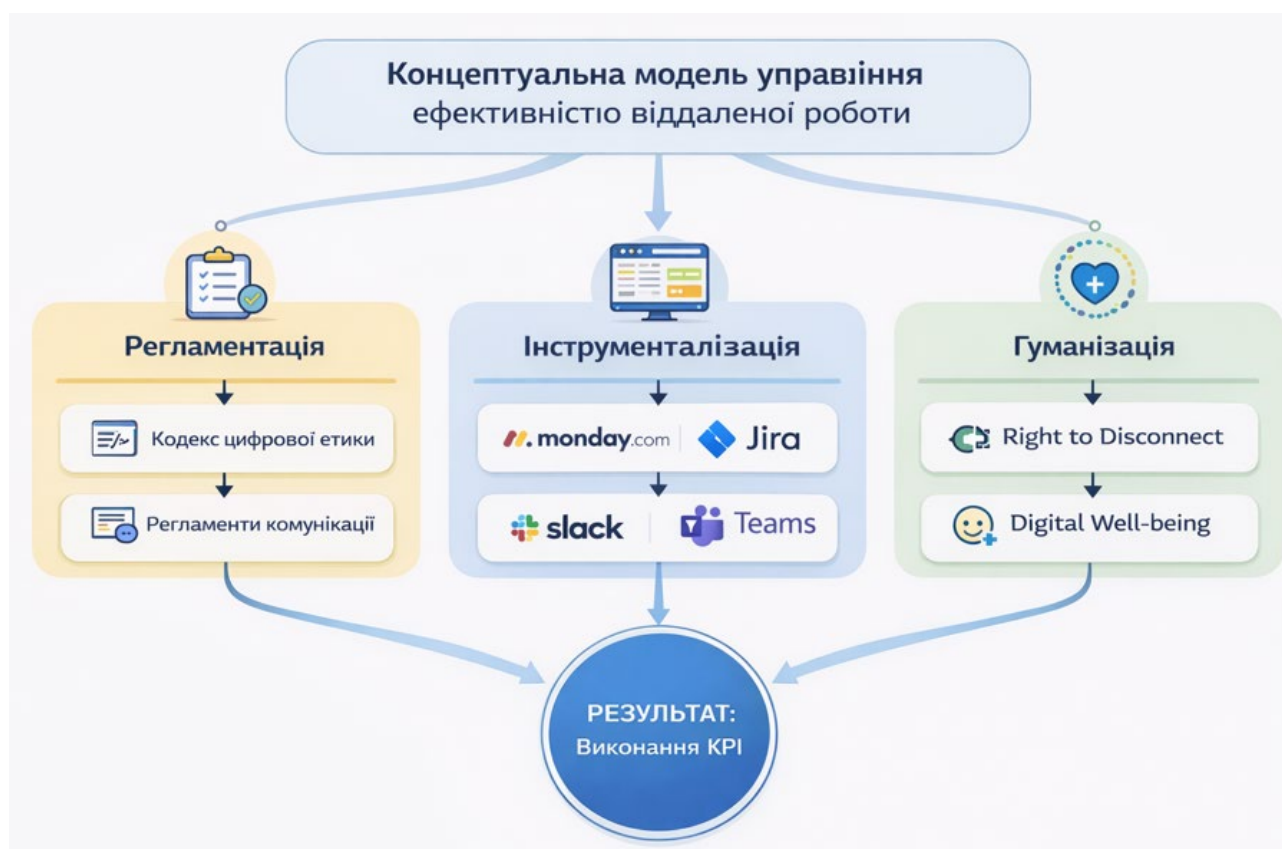


Рисунок 1 – Модель управління віддаленою роботою «Р-І-Г»

Джерело: сформовано автором за допомогою ШІ

Рисунок ілюструє концептуальну модель управління ефективністю віддаленої роботи, побудовану на інтеграції трьох взаємопов'язаних управлінських блоків: регламентації, інструменталізації та гуманізації. Центральним елементом моделі виступає ефективність управління віддаленою командою, яка формується через узгоджену дію зазначених компонентів та спрямована на досягнення ключових показників результативності (KPI).

Блок «Регламентация» охоплює формування кодексу цифрової етики та регламентів комунікації, що забезпечують нормативну визначеність взаємодії, зниження комунікаційних бар'єрів і дисципліну виконання завдань у дистанційному середовищі.

Блок «Інструменталізація» представлений цифровими платформами



управління завданнями та командною взаємодією (зокрема Monday.com, Jira, Slack, Teams), які забезпечують прозорість робочих процесів, координацію діяльності та оперативний обмін інформацією.

Блок «Гуманізація» спрямований на збереження психоемоційної стійкості персоналу й включає інструменти реалізації права на відключення (Right to Disconnect) та підтримки цифрового благополуччя (Digital Well-being).

Сукупна дія зазначених блоків формує цілісну систему управління віддаленою роботою, орієнтовану не лише на контроль виконання завдань, а й на підтримку сталості трудових процесів, що в підсумку забезпечує досягнення встановлених KPI.

Таким чином, розроблена концептуальна модель може слугувати методологічною базою для формування прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління віддаленою працею на підприємствах та в організаціях, де толерується віддалена або гібридна праця.

Водночас, незважаючи на очевидні технологічні переваги, дистанційна організація праці супроводжується низкою специфічних ризиків. У систематичному огляді Ferrara et al. [11] акцентується увага на феномені *Zoom fatigue* – стані когнітивного виснаження, що виникає внаслідок затримок цифрового сигналу, тривалої концентрації уваги та необхідності постійного самоконтролю під час відеоконсультацій. Окрім цього, у віддаленому форматі посилюється технострес, який проявляється у психологічному напруженні через стирання меж між робочим і особистим часом та постійну доступність у цифровому середовищі. Результати наукових досліджень підтверджують, що відсутність чітко окреслених часових і просторових меж між роботою та домом негативно впливає на якість відновлення працівників і підвищує ризик професійного вигорання [3, 5, 11].

Трансформація умов праці зумовлює необхідність переосмислення управлінської ролі керівника. У контексті функціонування віртуальних команд формується концепція *e-leadership* (електронного лідерства) [8, 9], яка передбачає суттєві зміни управлінських підходів. По-перше, відбувається



перехід від функцій нагляду до ролі фасилітатора, за якої менеджер зосереджується на усуненні організаційних бар'єрів, забезпеченні ресурсів та оптимізації процесів замість прямого контролю діяльності. По-друге, управління базується на довірі та результатах, що означає заміну моніторингу активності працівників оцінюванням досягнення цільових показників (KPI/OKR). По-третє, зростає значущість розвитку емоційного інтелекту керівника, який має вміти ідентифікувати емоційний стан команди через цифрові канали комунікації та підтримувати психологічну безпеку, що, за даними досліджень [8], сприяє зростанню рівня задоволеності роботою до 71%.

Отже, сучасна система управління віртуальними командами формується як комплексне поєднання цифрових технологій, формалізованих управлінських регламентів і гуманістичних підходів, що в сукупності дозволяє розглядати дистанційну роботу не лише як вимушений формат, а як довгострокову стратегічну перевагу організації.

Висновки.

Розглянуто трансформацію підходів до стратегічного управління віддаленою роботою організації в умовах воєнної агресії як вимушеної, але водночас стратегічно значущої форми організації праці. Акцент зроблено на зміні управлінської парадигми від традиційного адміністративного контролю до гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих моделей управління, здатних забезпечити безперервність діяльності та стійкість організацій у кризових умовах.

У процесі дослідження проаналізовано ключові ризики та виклики дистанційного формату роботи, зокрема цифрове перевантаження, технострес, професійне вигорання, зниження якості комунікацій і розмивання меж між робочим та особистим простором працівників. Встановлено, що воєнний контекст суттєво підсилює ці ризики, актуалізуючи потребу в перегляді ролі керівника та інструментарію стратегічного управління персоналом.

За результатами теоретичного узагальнення отримано концептуальну модель управління ефективністю віддаленої роботи, яка ґрунтується на



інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів: регламентації, інструменталізації та гуманізації управлінських процесів. Обґрунтовано, що поєднання цифрових платформ управління завданнями й комунікаціями з управлінням за цілями (KPI/OKR), практиками e-leadership та інструментами підтримки цифрового благополуччя працівників створює цілісну систему стратегічного управління віддаленою роботою.

Встановлено, що трансформація ролі менеджера у напрямі фасилітаторського лідерства, управління на основі довіри та розвитку емоційного інтелекту є критично важливою умовою підвищення результативності віртуальних команд. Отримані результати підтверджують, що впровадження гуманістичних підходів поряд із формалізованими регламентами та цифровими інструментами сприяє зростанню продуктивності праці, задоволеності персоналу та організаційної стійкості в умовах воєнної нестабільності.

Таким чином, віддалена робота в умовах воєнної агресії трансформується з тимчасового антикризового рішення у довгострокову стратегічну перевагу організації, за умови її системного управління на засадах адаптивності, технологічної підтримки та людиноцентричності. Отримані висновки можуть бути використані як теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління віддаленою роботою в сучасних кризових умовах.

Література:

1. Грішнова О.А., Близнюк В.В. Людський капітал в умовах глобальних викликів та криз // Економіка України: науковий журнал. – Київ, 2022. – № 6. – С. 3–17. DOI: 10.15407/economyukr.2022.06.003.
2. Дергачова В.В. Стратегічне управління персоналом в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Вісник економічної науки України. – Київ, 2021. – № 1. – С. 52–58.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Трансформація соціально-трудових відносин



в умовах цифровізації економіки // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – Київ: КНЕУ, 2020. – № 2. – С. 7–18. DOI: 10.21511/slrrp.2020.2.01.

4. Ковальчук С.В., Настащук О.О. Підвищення ефективності управління віддаленою роботою в організації: український вимір // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. – С. 232–234.

5. Лібанова Е.М., Макарова О.В. Соціальні наслідки війни та трансформація ринку праці України // Демографія та соціальна економіка. – Київ: Інститут демографії НАН України, 2022. – № 2 (48). – С. 5–19. DOI: 10.15407/dse2022.02.005.

6. Міністерство економіки України. Ринок праці України в умовах воєнного стану: аналітичний огляд. – Київ, 2023. – С. 1–32.

7. Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. How effective is telecommuting? Assessing the status of scientific findings // Psychological Science in the Public Interest. – Los Angeles: SAGE Publications, 2015. – Vol. 16, No. 2. – P. 40–68. DOI: 10.1177/1529100615593273.

8. Avolio B.J., Kahai S., Dodge G.E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice // The Leadership Quarterly. – Amsterdam: Elsevier, 2014. – Vol. 25, No. 6. – P. 1053–1066. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.07.003.

9. Contreras F., Baykal E., Abid G. E-leadership and teleworking in times of crisis: challenges and opportunities // Frontiers in Psychology: international scientific journal. – Lausanne: Frontiers Media SA, 2020. – Vol. 11. – P. 1–11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

10. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory and the facilitation of work motivation and well-being // American Psychologist. – Washington: American Psychological Association, 2000. – Vol. 55, No. 1. – P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

11. Ferrara E., Holton A., Blaschke S. Digital communication overload and



remote work fatigue: systematic review // Journal of Organizational Psychology. – New York: Academic Press, 2021. – Vol. 16, No. 3. – P. 45–59. DOI: 10.1016/j.jop.2021.03.004.

Abstract. *The article examines the transformation of approaches to strategic management of remote work in organizations under the conditions of military aggression against Ukraine. It is substantiated that the full-scale war has significantly changed the role of remote work, transforming it from an operational flexibility tool into a key mechanism for ensuring organizational resilience and business continuity. The evolution of managerial approaches to remote work is analyzed, ranging from traditional time control and physical presence to management based on goals, results, and organizational values. Particular attention is paid to strategic challenges arising during military instability, including coordination of distributed teams, decreased employee engagement, increased psycho-emotional pressure, and the growing risk of professional burnout. It is proven that effective strategic management of remote work requires the integration of digital management tools, the establishment of clear communication regulations, and the implementation of human-centered practices aimed at supporting employees' mental well-being. The study concludes that under conditions of military aggression, strategic management of remote work should be considered a long-term direction of organizational development, capable of ensuring adaptability, competitiveness, and readiness for post-war economic recovery.*

Keywords: *remote work, strategic management, military aggression, organizational resilience, digital management tools, management by objectives, human capital.*

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ковальчук С. В.

Статтю надіслано: 24.01.2026 г.

© Ковальчук С. В.