

УДК 331.101.3:004:005.3  
JEL: J24; M12; M54; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-110-124>

# ПОВЕДІНКОВІ ТА МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

© 2026 ШЕВЧУК І. Б.

УДК 331.101.3:004:005.3  
JEL: J24; M12; M54; O33

## Шевчук І. Б. Поведінкові та мотиваційні чинники командної роботи в цифровій економіці

Мета статті полягає у дослідженні поведінкових і мотиваційних чинників командної роботи в умовах цифрової економіки й обґрунтуванні підходів до підвищення ефективності функціонування цифрових і гібридних команд. Розглянуто особливості розвитку команди в умовах функціонування цифрової економіки. Здійснено комплексний аналіз поведінкових і мотиваційних чинників, що забезпечують ефективність роботи команди у цифровому середовищі. Доведено, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням технологій, а супроводжується зміною моделей взаємодії, комунікації, прийняття рішень і організації спільної діяльності команд. Обґрунтовано, що у цифровому середовищі ключову роль відіграють не лише професійні компетентності учасників, а й система поведінкових установок, цифрова культура взаємодії, рівень самоорганізації, довіри, прозорості та відповідальності за результат. Запропоновано структурування поведінкових чинників командної роботи за їхньою функціональною роллю у забезпеченні ефективної командної взаємодії, а саме: цифрово-комунікаційні та чинники прозорості взаємодії; адаптивно-інноваційні; самоорганізаційно-відповідальні; соціально-довірчі; професійно-цифрові та когнітивні; нормативно-етичні та безпекові. Найбільш визначальними є цифрова комунікаційна культура, адаптивність, самоорганізація, орієнтація на дані, цифрова компетентність, культура зворотного зв'язку та цифрова стресостійкість. Структуровано мотиваційні чинники командної роботи в цифровому середовищі за домінуючою природою впливу на поведінку учасників команди, а саме: професійно-розвиткові, організаційно-робочі, соціально-психологічні, ціннісно-сміслові та матеріально-статусні мотиватори. Встановлено, що мотиваційна система цифрових команд суттєво трансформується порівняно з традиційними організаційними моделями: поряд із матеріальними стимулами зростає роль нематеріальних мотиваційних драйверів (автономія, участь у створенні інноваційних продуктів, вплив на управлінські рішення, прозорість цілей, можливість професійного розвитку та усвідомлення суспільної значущості результатів діяльності). На основі узагальнення сучасних підходів і практик управління цифровими командами запропоновано інтегровану модель впливу поведінкових і мотиваційних чинників на ефективність командної роботи, візуалізовану у вигляді теплових карт впливу та ранжування чинників за ступенем значущості. Це дозволяє перейти від інтуїтивного управління командною взаємодією до більш формалізованого, системного та data-driven підходу. Доведено, що для забезпечення ефективності командної роботи у цифровій економіці необхідно враховувати не тільки рівень технологічного забезпечення, а ще й такі аспекти, як: зрілість управлінських моделей, архітектура інформаційних потоків, якість цифрових процесів і здатність організації формувати середовище довіри, психологічної безпеки та відповідальності за спільний результат. Отримані результати можуть бути використані при розробці систем управління персоналом, моделей лідерства, програм розвитку команд і корпоративних стандартів цифрової взаємодії в організаціях, що функціонують в умовах цифрової трансформації. Подальші наукові пошуки у розрізі цього дослідження доцільно спрямувати на аналіз особливостей управління поведінкою та мотивацією членів команд в умовах використання штучного інтелекту, а також на виявлення й оцінювання ризиків цифрової дегуманізації управління, проведення порівняльного аналізу моделей командної роботи в різних культурних, інституційних і галузевих контекстах цифрової економіки.

**Ключові слова:** поведінкові чинники, мотиваційні чинники, командна робота, цифрова економіка, цифрові команди, цифрова трансформація, ефективність команди, управління командами.

Рис.: 6. Табл.: 1. Бібл.: 23.

**Шевчук Ірина Богданівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: [ibshevchuk@ukr.net](mailto:ibshevchuk@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4386-3730>

Scopus Author ID: 57218953219

UDC 331.101.3:004:005.3  
JEL: J24; M12; M54; O33

## Shevchuk I. B. The Behavioral and Motivational Factors of Teamwork in the Digital Economy

The aim of the article is to examine the behavioral and motivational factors of teamwork in the digital economy and to substantiate approaches for enhancing the efficiency of digital and hybrid teams. The article addresses the characteristics of team development within the digital economy. A comprehensive analysis of the behavioral and motivational factors that ensure team effectiveness in a digital environment has been conducted. It has been shown that digital transformation is not limited to technology implementation but is accompanied by changes in interaction, communication, decision-making, and the organization of joint team activities. It is substantiated that in a digital environment, not only the professional competencies of participants are crucial, but also the system of behavioral attitudes, the digital culture of interaction, and the levels of self-organization, trust, transparency, and accountability for results. A structuring of the behavioral factors of teamwork has been proposed based on their functional role in ensuring efficient team interaction, namely: digital-communication and interaction transparency factors; adaptive-innovative; self-organizing and responsible; social-trust; professional-digital and cognitive; normative-ethical and security factors. The most influential are digital communication culture, adaptability, self-organization, data orientation, digital competence, feedback culture, and digital stress resilience. The motivational factors of teamwork in a digital environment have been structured according to their dominant influence on team members' behavior, namely: professional-developmental, organizational-work, socio-psychological, value-meaning, and material-status motiva-

tors. It has been found that the motivational system of digital teams undergoes significant transformation compared to traditional organizational models: alongside material incentives, the role of non-material motivational drivers increases (autonomy, participation in creating innovative products, influence on managerial decisions, goal transparency, opportunities for professional development, and awareness of the social significance of work outcomes). Based on a synthesis of modern approaches and practices in digital team management, an integrated model of the impact of behavioral and motivational factors on team performance has been proposed, visualized as heat maps of influence and a ranking of factors by significance. This allows moving from intuitive management of team interactions to a more formalized, systematic, and data-driven approach. It has been demonstrated that to ensure the effectiveness of teamwork in the digital economy, it is necessary to take into account not only the level of technological support but also aspects such as the maturity of management models, the architecture of information flows, the quality of digital processes, and the organization's ability to foster an environment of trust, psychological safety, and accountability for collective outcomes. The results obtained can be used in the development of personnel management systems, leadership models, team development programs, and corporate standards for digital interaction in organizations operating under digital transformation conditions. Further scientific research within the scope of this study should focus on analyzing the specifics of managing the behavior and motivation of team members in the context of artificial intelligence use, as well as on identifying and assessing the risks of digital dehumanization in management, and conducting a comparative analysis of team work models in various cultural, institutional, and sectoral contexts of the digital economy.

**Keywords:** behavioral factors, motivational factors, team work, digital economy, digital teams, digital transformation, team effectiveness, team management.

**Fig.:** 6. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

**Shevchuk Iryna B.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Digital Economics and Business Analytics, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** ibshevchuk@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4386-3730>

**Scopus Author ID:** 57218953219

В умовах цифрової економіки командна робота дедалі частіше реалізується у форматі розподілених, гібридних та віртуальних команд, що суттєво змінює характер взаємодії між учасниками. Цифрові платформи, асинхронна комунікація та автоматизовані системи управління завданнями підвищують ефективність співпраці, але водночас загострюють проблеми довіри, залученості та мотивації. Поведінкові та мотиваційні чинники стають критичними для продуктивності команд, особливо в умовах високої невизначеності та швидких змін. Традиційні підходи до управління командами не завжди враховують психологічні та соціальні особливості цифрового середовища. Це зумовлює потребу в переосмисленні механізмів формування, розвитку та підтримки ефективних команд у цифровій економіці. Тому дослідження поведінкових і мотиваційних аспектів командної роботи є актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Різні аспекти формування, розвитку та управління командами в умовах цифрової економіки, зокрема поведінкові та мотиваційні чинники їхньої ефективності, знайшли відображення в працях багатьох зарубіжних [5–11] та вітчизняних учених [12–19; 21; 22], які досліджують трансформацію командної взаємодії, особливості роботи віддалених і гібридних команд, розвиток командних компетентностей, роль лідерства, довіри, мотивації та цифрових інструментів управління. У наукових публікаціях розглядаються питання формування ефективних команд, впливу цифровізації на комунікації, згуртованість, продуктивність і стійкість команд, а також зміни у підходах до управління

персоналом і командною діяльністю в умовах диджиталізації та поширення дистанційної роботи. Водночас, попри значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу поведінкових і мотиваційних чинників та кількісного оцінювання ступеня їх впливу на ефективність роботи команд у цифровій економіці залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання підходи до інтегрованого врахування цих чинників у практиці управління командами, розроблення інструментів їх діагностики, а також формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності команд у цифровому середовищі.

**Метою статті** є дослідження поведінкових і мотиваційних чинників командної роботи в умовах цифрової економіки та обґрунтування підходів до підвищення ефективності функціонування цифрових і гібридних команд.

Якою б ідеальною не була сформована команда, вона за моделлю розвитку команди Б. Такмана проходить п'ять етапів розвитку: формування (учасники команди придивляються один до одного), конфлікт (з'являються перші відкриті чи приховані конфлікти, суперечки за лідерство), нормалізація (команда вчиться домовлятися, з'являються правила, спільна мета та довіра), продуктивність (учасники команди працюють як єдиний механізм) та завершення (передача справ, рефлексія спільної роботи) [2]. При цьому кожен із цих етапів в умовах функціонування цифрової економіки набуває нових рис та особливостей (табл. 1):

Особливості розвитку команди в умовах цифрової економіки

Етап розвитку	Типова поведінка команди	Почуття і думки членів команди	Потреби команди	Лідерство, якого потребують команди	Особливості в умовах цифрової економіки
1	2	3	4	5	6
Формування	Ввічливість, уникання конфліктів, потреба у фідбеку, пошук правил роботи, розмови "не по темі"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Багато хто почувається схвильованим, оптимістичним і сповненим очікування.</li> <li>Відчувається невпевненість і побоювання</li> <li>Що від мене очікують? Чому ці люди тут?</li> <li>Треба зрозуміти, хто є хто тут</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Місія та загальне бачення.</li> <li>Визначені конкретні ролі та обов'язки усіх членів.</li> <li>Встановлені основні правила взаємодії та прийняття рішень.</li> <li>Операційні вказівки та ефективні зустрічі</li> </ul>	Чітко визначений лідер формує структуру роботи, приймає фінальні рішення, задає напрям діяльності та створює атмосферу впевненості й зосередженості на завданнях	Команда формується у гібридно-му/онлайн-форматі, взаємодіє через цифрові платформи, потребує чіткої структури, прозорих спільних просторів і формалізованого онбордингу, за наявності ризику пасивності окремих учасників
Конфлікт	Часті конфлікти, різні погляди, відсутність консенсусу, напруга через навантаження, перерозподіл ролей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Емоційна напруга, сумніви в цілях, зниження мотивації та довіри всередині команди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активне слухання, розвиток взаємодії, конструктивний зворотний зв'язок і врегулювання конфліктів</li> </ul>	Лідер фасилітує вирішення конфліктів, заохочує відповідальність, розвиває спільне лідерство та підтримує команду через зворотний зв'язок і визнання	Конфлікти посилюються через асинхронну комунікацію й відсутність невербальних сигналів, виникають навколо пріоритетів і видимості внеску, тому потрібні чіткі правила онлайн-взаємодії та фасилітація обговорень.
Нормалізація	Узгоджені процеси, довірлива атмосфера, фокус на завданнях, спільні рішення, конструктивне вирішення конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відчуття приналежності до команди.</li> <li>Високий рівень впевненості у собі та команді.</li> <li>Прийняття кожного члена команди таким, яким він є.</li> <li>Загальна атмосфера довіри.</li> <li>Свобода висловлюватися та робити свій внесок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бути відкритими до нових ідей і активно ділитися власними пропозиціями.</li> <li>Використовувати всі наявні ресурси для досягнення спільної мети.</li> <li>Приймати зворотний зв'язок і враховувати його в роботі</li> </ul>	Гнучка структура команди, делегування рішень, визнання внеску та розвиток командних відносин	Команда уніфікує цифрові інструменти, вибудовує прозорі процеси й ритуали, переходить до самоорганізації та ефективної асинхронної роботи

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Продуктивність	Злагоджена робота, висока автономність, самостійна організація, ефективна взаємодія в групах і підгрупах	<ul style="list-style-type: none"> <li>Співпереживання один за одного.</li> <li>Високий рівень відданості.</li> <li>Формуються міцні зв'язки.</li> <li>Загальне відчуття задоволення від роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка гнучкості команд.</li> <li>Оцінка знань і результативності.</li> <li>Активний обмін зворотним зв'язком і діалог з керівниками</li> </ul>	Ненав'язлива підтримка лідера, моніторинг потреб команди та активний обмін інформацією	Команда працює як масштабована цифрова система з автоматизованими процесами, метриками, Agile-підходами, а лідер виступає коучем і фасилітатором
Завершення	<p>Видимі прояви суму.</p> <p>Зниження темпу роботи.</p> <p>Сплески енергії, які зазвичай чергуються з її різким падінням</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Смуток.</li> <li>Гумор, який ззовні може виглядати різким.</li> <li>Почуття полегшення, що все закінчилося</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінити результати команд.</li> <li>Завершити всі незавершені завдання.</li> <li>Відрефлексувати спільний шлях</li> </ul>	Рефлексія результатів та підтримка коректного завершення роботи	Результати й знання зберігаються у цифрових артефактах, команда фіксує досвід і часто трансформується в нову проєктну конфігурацію

Джерело: складено та доповнено автором на основі [2].

- ✦ на етапі формування команда зазвичай формується у гібридному або дистанційному форматі, тому потребує чіткої цифрової організації, прозорих інструментів взаємодії та структурованого онбордингу;
- ✦ на етапі конфлікту – конфлікти в цифрових командах часто посилюються через асинхронну комунікацію та брак невербальних сигналів, що потребує явних правил онлайн-взаємодії та активної фасилітації;
- ✦ на етапі нормалізації – команда вибудовує спільні цифрові процеси, інструменти та ритуали, що забезпечує прозорість роботи й зростання рівня самоорганізації;
- ✦ на етапі продуктивності – команда функціонує як високоєфективна цифрова система з автоматизованими процесами, прозорими метриками та мінімальною потребою в управлінському втручанні;
- ✦ на етапі завершення – результати роботи фіксуються в цифрових артефактах і базах знань, а команда трансформує накопичений досвід у основу для наступних проєктів.

**З**азначимо, що основу для ефективної та стійкої роботи команди формують поведінкові та мотиваційні чинники.

До поведінкових чинників належать конкретні дії, звички та правила взаємодії, які формують стиль роботи команди. Вони визначають, як члени команди спілкуються, розподіляють завдання, приймають рішення та вирішують конфлікти. Такі чинники суттєво впливають на операційну ефективність роботи команди (швидкість виконання, якість результату) та значно менше на мотивацію (через комфортність процесів).

Мотиваційними чинниками є внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають членів команди працювати з ентузіазмом, брати відповідальність і прагнути досягати цілей. Тому вони мають досить сильний вплив на залученість та лояльність (готовність залишатися в команді, ініціативність), водночас помірний – на операційну ефективність (через емоційний стан і бажання працювати). Як наслідок, прозора система винагород підвищує мотивацію та знижує ризик вигорання членів команди.

Загалом поведінкові чинники створюють структуру та порядок роботи в команді (без них навіть мотивовані люди працюють хаотично), а мотиваційні – дають енергію та бажання працювати членам команди (без них навіть ідеальна структура не гарантує результату).

Розглянемо основні поведінкові чинники, які впливають на роботу команди [3; 4; 23], зокрема це:

1. Спільні цілі та спільна відповідальність. Всі члени команди розуміють і мотивовані працювати за єдиною метою, яка вимірюється якісно і кількісно. Команди працюють як єдиний організм, де кожен відповідає за результат, а не лише за свою частину роботи.
2. Чіткий розподіл ролей (завдання розподілені між учасниками відповідно до їхніх знань і сильних сторін) та ідеальне співвідношення учасників. Саме те, що кожен у команді виконує конкретну роль, дозволяє цілій команді працювати злагоджено та ефективно без дублювання роботи та хаосу.
3. Ненав'язливий контроль – доручати завдання, а не перевіряти кожну дрібницю.
4. Баланс темпераментів у команді – дозволяє мінімізувати конфлікти та підвищує командну стабільність.
5. Компактний склад команди (4–5 осіб) та її автономність. Менші групи потребують менше взаємодії, що пришвидшує спільну згуртованість і ефективність. Компактні автономні групи самі планують і реалізують ініціативи.
6. Спільне планування, пошук співпраці, а не конкуренції. Регулярні зустрічі синхронізують дії, забезпечують прозорість і залученість усіх учасників команди. Спільне обговорення ідей лише підсилює результат.
7. Чітке формулювання завдань із критеріями успіху допомагає уникнути хаосу й спрямувати зусилля правильно.
8. Однопотокове керівництво, лідер як тренер. Кожна ініціатива має одного відповідального лідера, що зменшує суперечності та пришвидшує рішення. Керівник демонструє приклад, дає поради та проявляє піклування. Це формує культуру взаємної підтримки, відкритості та відповідальності.
9. Взаємодія в команді та взаємозалежність. Відкрите спілкування, безпечне середовище для висловлення ідей та обговорень сприяють спільному вирішенню задач та зростанню креативності. Учасники команди розуміють, що успіх залежить від внеску кожного, тому активно співпрацюють.
10. Регулярна комунікація та конструктивний зворотний зв'язок – підтримують узгодженість дій та сприяють визнанню зусиль і дисциплінуванню членів команди.
11. Пріоритет особистого спілкування перед офіційними листуваннями. Відеозв'язок і дружні чати формують емоційний зв'язок і підсилюють взаєморозуміння.

12. Підтримка безперервного навчання – підвищує компетентність і згуртованість членів команди.
13. Team building і неформальне спілкування. Спільні заходи поза роботою сприяють довірі та так званій «сімейній» атмосфері в команді.

До основних мотиваційних чинників роботи команди належать [3-4; 23]:

1. Прозора система винагород. Інформування про оплату праці, бонуси, страхування тощо стимулює залученість і відповідальність членів команди.
2. Справедливе ставлення та визнання досягнень. Похвала та оцінка роботи учасника команди сприяє його мотивації та підвищенню самоповаги у команді.
3. Наявність можливості для кар'єрного та особистісного зростання. Прозора кар'єрна траєкторія, чіткі вимоги та план розвитку стимулюють особистісний і командний прогрес. Забезпечення участі у фахових курсах, конференціях, внутрішніх лекціях тощо надає на розвиток і підвищує лояльність.
4. Командний дух та довірливі відносини. Формування атмосфери підтримки та довіри підвищує рівень згуртованості та готовності допомогти у складних ситуаціях. Взаємна підтримка, готовність допомагати і повна відкритість зміцнюють командний дух і ресурс у стресових ситуаціях. Психологічна безпека і взаємоповага створюють комфортне середовище для роботи.
5. Значущість роботи. Лідер будує зв'язок між особистими цілями учасника команди й місією компанії, надаючи сенс і мотивацію.
6. Позитивне мислення та підтримка з боку лідера – формує в учасника команди віру в себе і саму команду.
7. Лідерський приклад, як драйвер мотивації. Особистий приклад лідера (активна позиція, емоційна залученість, готовність допомагати) створює енергійну атмосферу і підтримує мотивацію.
8. Спільні цінності та відчуття причетності – загальні моральні устремління (повага, терпіння, розвиток тощо) формують внутрішню мотивацію та почуття приналежності до спільноти. Люди мотивовані, коли бачать свій внесок у загальний результат і відчувають себе частиною команди.
9. Меритократія – використання оцінки колег для визначення компетентності та фінансового заохочення, що створює відчуття справедливості та стимулює розвиток.

Суккупний вплив розглянутих поведінкових та мотиваційних чинників створює середовище, в якому команда не лише продуктивна, але і залучена, готова розвиватися і підтримувати один одного. Водночас ключову роль у забезпеченні результативності та ефективності командної роботи відіграють тільки деякі з них. Візуалізація у вигляді теплових мап дозволяє порівняти відносну значущість поведінкових і мотиваційних детермінант командної ефективності (рис. 1–2).

Найвищий рівень впливу серед поведінкових чинників мають ті, які пов'язані зі спільністю цілей і відповідальності, якістю взаємодії в команді, чіткістю формулювання завдань та регулярною комунікацією із конструктивним зворотним зв'язком. Саме ці елементи формують операційну узгодженість дій, знижують рівень невизначеності та забезпечують синхронізацію зусиль усіх учасників команди. Менш інтенсивний, але стабілізуючий вплив мають такі чинники, як баланс темпераментів, компактний склад команди, тимбілдинг та підтримка безперервного навчання, які виконують радше підтримувальну та довгостроково-зміцнювальну функцію в командній динаміці.

Серед мотиваційних чинників найбільший вплив мають командний дух і довіра, справедливе визнання досягнень, відчуття значущості роботи та лідерський приклад, які формують внутрішню мотивацію учасників і підвищують їхню залученість до спільної діяльності. Деяко нижчі, але вагомі позиції займають чинники, пов'язані з розвитком кар'єрних перспектив, прозорістю системи винагород та підтримкою з боку керівника. Важливо зазначити, що стійка мотивація команди базується не лише на матеріальних стимулах, а насамперед на довірі, цінностях і смислому наповненні спільної діяльності.

Зазначимо, що в умовах цифрової економіки командна робота пов'язана з низкою специфічних викликів, зумовлених стрімким розвитком технологій, поширенням віддаленої взаємодії, гнучкими форматами реалізації проектів та зростанням потреби в інноваціях. У зв'язку з цим мотиваційні та поведінкові чинники набувають особливого значення у забезпеченні ефективності командної діяльності.

Таким чином, до ключових поведінкових чинників командної роботи в умовах цифрової трансформації доцільно віднести:

1. Цифрова комунікаційна культура – передбачає вміння ефективно працювати через онлайн-інструменти (Slack, Teams, Zoom тощо) та забезпечує прозорість статусів, швидкий обмін інформацією.



**Рис. 1. Теплова мапа впливу поведінкових чинників на ефективність команди**

Джерело: складено автором.



**Рис. 2. Теплова мапа впливу мотиваційних чинників на ефективність команди**

Джерело: складено автором.

- Гнучкість і адаптивність. Необхідно швидко реагувати на зміни технологій, ринку, клієнтські запити. Масштабне використання Agile-практик, спринтів, ретроспектив.
- Відкрита інноваційна взаємодія – заохочення обміну ідеями, кросфункційні команди для розробки нових продуктів.
- Самоорганізація та автономність. Віддалені команди повинні самостійно планувати роботу, без мікроменеджменту. Здатність працювати без постійного контролю
- Кібербезпека та цифрова етика взаємодії – дотримання правил безпеки даних, конфіденційності, етичного використання

- технологій; коректна комунікація в чатах, пошті, коментарях.
6. Цифрова прозорість – видимість задач, внеску, результатів у task-трекерах, документах, дашбордах.
  7. Асинхронна комунікація – робота без постійної присутності онлайн.
  8. Цифрова дисципліна – дотримання правил комунікації, дедлайнів, оновлення статусів.
  9. Відповідальність за результат – орієнтація не на процес, а на результат.
  10. Рівень залученості – активна участь у командних процесах.
  11. Довіра в цифровому середовищі – довіра без фізичної присутності.
  12. Культура зворотного зв'язку – регулярний фідбек у цифрових каналах.
  13. Цифрова компетентність команди – здатність ефективно використовувати цифрові інструменти, платформи, аналітичні системи та середовища спільної роботи.
  14. Орієнтація на дані (data-driven поведінка) – прийняття рішень на основі даних, аналітики, метрик, а не інтуїції чи суб'єктивних оцінок.
  15. Кросфункційне мислення – здатність учасників команди розуміти суміжні ролі (бізнес, IT, аналітика, дизайн) та працювати на стику функцій.
  16. Цифрова стресостійкість – здатність працювати в умовах високої динаміки, інформаційного перевантаження та постійних змін.

З метою систематизації поведінкових чинників командної роботи в умовах цифрової трансформації їх доцільно згрупувати за функціональною роллю у забезпеченні ефективної командної взаємодії, а саме: цифрово-комунікаційні та прозорості взаємодії (забезпечують якісний обмін інформацією, узгодженість та видимість процесів), адаптивно-інноваційні (забезпечують розвиток команди та її здатність працювати в умовах змін), самоорганізаційно-відповідальні (забезпечують автономність, самоконтроль і результативність), соціально-довірчі (формують згуртованість і психологічну стійкість команди), професійно-цифрові та когнітивні (забезпечують якість рішень і професійну зрілість команди), а також нормативно-етичні та безпекові (забезпечують стабільність, відповідальність і довіру в цифровому середовищі) чинники – рис. 3.

До ключових мотиваційних чинників ефективної командної роботи в умовах цифрової економіки доцільно віднести:

1. Доступ до сучасних технологій та інструментів – можливість працювати з cutting-edge технологіями мотивує фахівців.
2. Гнучкий формат роботи та work-life balance – віддалена робота, гнучкі години, можливість працювати з будь-якої точки світу.
3. Кар'єрний та професійний розвиток, кар'єрні перспективи в цифрових ролях – доступ до навчання, нових інструментів, практик; можливість зростання в цифрових ролях.
4. Визнання результатів у команді та цифровому середовищі – публічне визнання до-

Цифрово-комунікаційні та прозорості взаємодії	Адаптивно-інноваційні та розвиткові	Самоорганізаційно-відповідальні	Соціально-довірчі та командної інтеграції	Професійно-цифрові та когнітивні	Нормативно-етичні та безпекові
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цифрова комунікаційна культура</li> <li>▪ Асинхронна комунікація</li> <li>▪ Культура зворотного зв'язку</li> <li>▪ Цифрова прозорість</li> <li>▪ Цифрова дисципліна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гнучкість і адаптивність</li> <li>▪ Відкрита інноваційна взаємодія</li> <li>▪ Цифрова стресостійкість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Самоорганізація та автономність</li> <li>▪ Відповідальність за результат</li> <li>▪ Рівень залученості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Довіра в цифровому середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цифрова компетентність команди</li> <li>▪ Орієнтація на дані (data-driven поведінка)</li> <li>▪ Кросфункційне мислення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кібербезпека та цифрова етика взаємодії</li> </ul>

Рис. 3. Групування поведінкових чинників командної роботи в цифровому середовищі

Джерело: складено автором.

- сягнень (внутрішні платформи, соцмережі компанії), видимість досягнень у команді.
- 5. Місія та цінності, пов'язані з технологічним прогресом – віра в те, що робота створює інновації, змінює світ.
- 6. Відчуття значущості власного внеску – люди на бачить, що її робота має вплив.
- 7. Автономія у виконанні завдань – свобода у виборі способів виконання задач.
- 8. Цікаві, змістовні та інноваційні проекти – робота над змістовними цифровими продуктами тощо.
- 9. Справедлива та прозора оцінка внеску – прозорі критерії оцінювання результатів.
- 10. Фінансова мотивація – оплата, бонуси, премії.
- 11. Належність до сильної команди / продукту – гордість за команду та продукт.
- 12. Психологічна безпека та підтримка – відчуття, що можна вільно висловлювати ідеї, помилятися, ставити запитання без страху осуду.
- 13. Вплив на продукт і управлінські рішення – мотивація зростає, коли працівник реально впливає на рішення, а не просто виконує завдання.
- 14. Прозорість цілей і управління – розуміння стратегії компанії, логіки рішень і напрямів розвитку.
- 15. Стабільність у поєднанні зі змінами – відчуття безпеки навіть у динамічному цифровому середовищі.
- 16. Відчуття участі у створенні корисних цифрових продуктів – усвідомлення особисто-

го внеску у створення та розвиток цифрового продукту, сервісу або рішення підвищує рівень залученості, відповідальності та орієнтації на якість результату.

- 17. Значущість роботи для суспільства та бізнесу – розуміння внеску у розвиток бізнесу, підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів або створення суспільно корисних цифрових рішень формує стійку внутрішню мотивацію, посилює відданість цілям команди та організації, а також підвищує готовність працювати в умовах високої динаміки та постійних змін, характерних для цифрової економіки.

**З** метою систематизації мотиваційних чинників командної роботи в умовах цифрової економіки їх доцільно згрупувати за домінуючою природою впливу на поведінку учасників команди, а саме: професійно-розвиткові (мотивують через зростання майстерності та капіталізації компетенцій), організаційно-робочі (мотивують через умови організації праці та ступінь свободи дій), соціально-психологічні (мотивують через міжособистісні відносини та емоційний стан), ціннісно-сміслові (мотивують через відчуття сенсу, місії та значущості діяльності) та матеріально-статусні (мотивують через зовнішню винагороду та відчуття справедливості) мотиватори (рис. 4).

Для візуалізації відносного впливу поведінкових і мотиваційних чинників на ефективність командної роботи в цифровому середовищі побудовано теплові мапи (рис. 5–6). Це дозволяє наочно ідентифікувати чинники з найвищим та середнім



**Рис. 4. Групування мотиваційних чинників командної роботи в цифровому середовищі**

Джерело: складено автором.

рівнем впливу, а також сформувати їх ієрархію за пріоритетністю управлінського впливу на роботу команди.

**Н**айбільш впливовими поведінковими чинниками є ті, що належать до таких груп, як: цифрова комунікаційна культура; самоорганізація та автономність; довіра в цифровому середовищі; відповідальність за результат; цифрова компетентність команди; гнучкість і адаптивність; орієнтація на дані (data-driven поведінка); цифрова прозорість, оскільки ядром ефективності роботи в цифровому середовищі є комунікація, автономність, довіра, відповідальність і цифрові компетенції (рис. 5).

Серед мотиваційних чинників ефективної роботи команди в цифровому середовищі критично високий вплив мають такі чинники: відчуття значущості власного внеску; значущість роботи для суспільства та бізнесу; кар'єрний та професійний розвиток; психологічна безпека та підтримка; вплив на продукт і управлінські рішення; відчуття участі у створенні корисних цифрових продуктів; справедлива та прозора оцінка внеску; автономія у

виконанні завдань; цікаві, змістовні та інноваційні проекти; місія та цінності, пов'язані з технологічним прогресом.

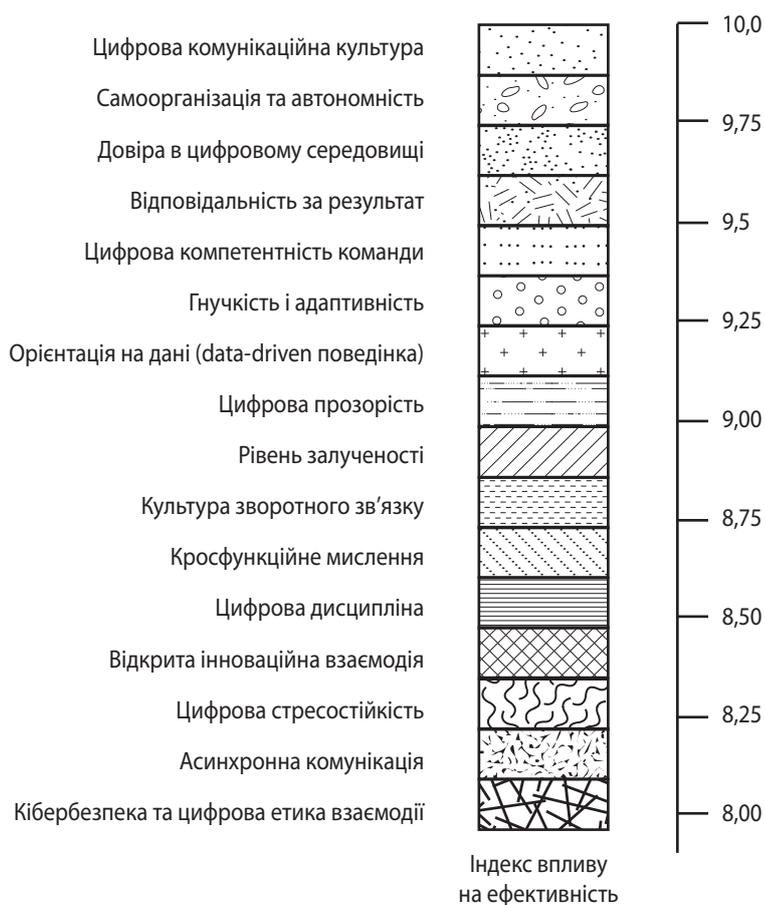
Варто звернути увагу на те, що ключову роль відіграють смислові та внутрішні мотиватори, а не лише фінансові (рис. 6).

Таким чином, можна говорити про те, що ефективність команди в цифровій економіці визначається не окремими інструментами, а цілісною системою взаємопов'язаних поведінкових і мотиваційних чинників, де ключову роль відіграють довіра, спільна мета, якісна комунікація та сучасне лідерство. Тому їх вплив обов'язково має прийматися до уваги при управлінні командою.

З огляду на вищезазначене, у процесі управління цифровими командами доцільно зосередити увагу на таких ключових аспектах, що визначають ефективність їхньої діяльності [1; 20]:

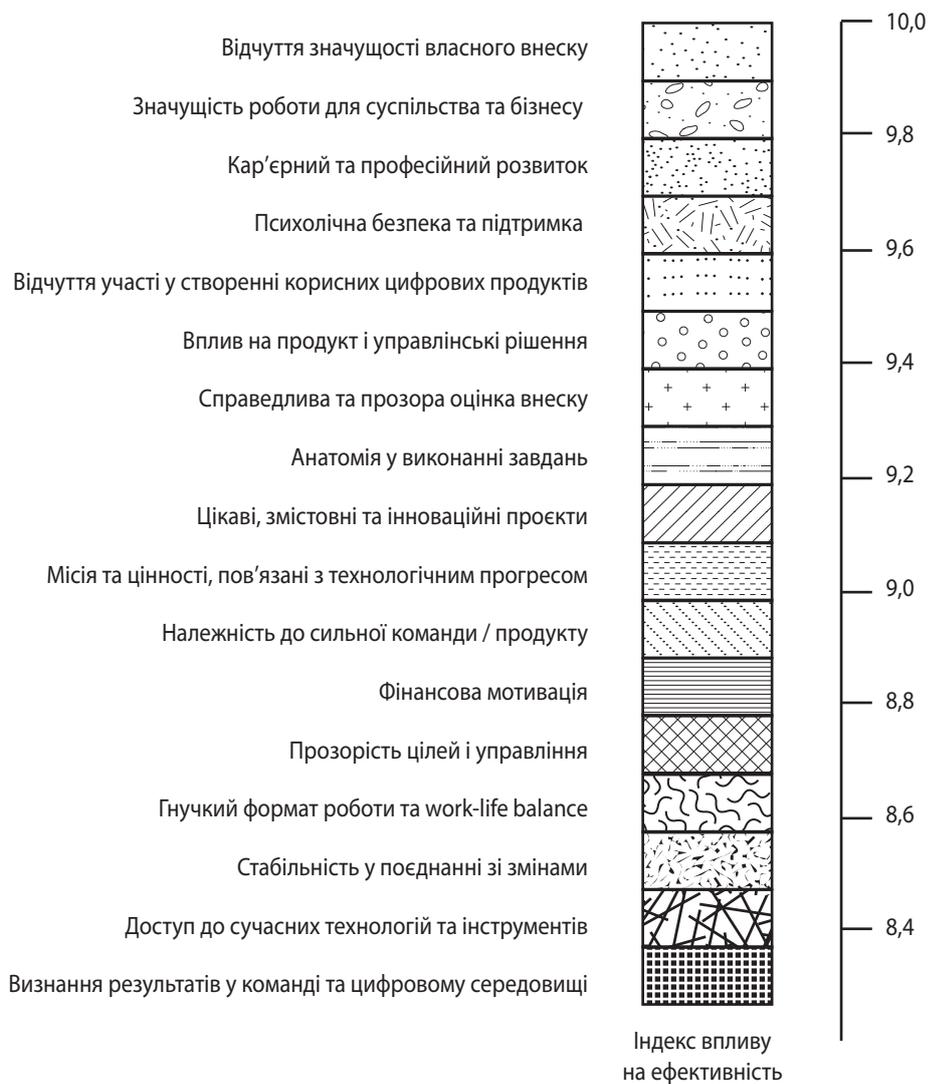
#### 1. Чіткі очікування та ресурси:

- ✦ чітке формулювання очікувань для кожного члена команди (має знати, що від нього очікують і які критерії успіху).
- ✦ забезпечення команди усіма необхідними ресурсами (обладнання, інструменти та до-



**Рис. 5. Теплова мапа впливу поведінкових чинників на ефективність командної роботи в цифровому середовищі**

Джерело: складено автором.



**Рис. 6. Теплова мапа впливу мотиваційних чинників на ефективність командної роботи в цифровому середовищі**

Джерело: складено автором.

- ступ до інформації, потрібної для продуктивної роботи).
- 2. Мотивація, розвиток і залученість:
  - ✦ регулярне обговорення прогресу та розвитку кожного члена команди (як мінімум раз на півроку проговорювати досягнення, зони росту і професійні цілі);
  - ✦ надання щотижневих схвальних оцінок (регулярне визнання зусиль стимулює залученість і підсилює мотивацію);
  - ✦ планування можливості для навчання та росту (забезпечення участі у тренінгах, конференціях або внутрішніх навчальних сесіях);
- 3. Комунікація всередині команди:
  - ✦ створення єдиного «інформаційного поля» (всі члени команди повинні мати доступ до однієї інформації: цілей, задач, статусів і KPI);
  - ✦ розмежовування каналів комунікації (наприклад, месенджери – для оперативного спілкування, пошта – для нетермінових повідомлень, а task-менеджер – для обговорення задач);
  - ✦ проведення внутрішніх опитувань (анонімні опитування допомагають безпечно зібрати думки команди та виявити слабкі місця в процесах).
- 4. Формування та розвиток команди:
  - ✦ ретельний підбір членів команди (врахування не лише hard skills, але й soft skills);
  - ✦ балансування рівнів досвіду (оптимальна команда має одного лідера в напрямі та інших спеціалістів);
  - ✦ оптимальна чисельність команди (надмірно велика команда створює зайві комунікаційні зв'язки).

5. Організація процесів і робочої структури:
    - ✦ планування на середню перспективу (6–12 міс);
    - ✦ прописування KPI та термінів (команда має чітко розуміти очікувані проміжні та фінальні результати, і що є форс-мажорними планами на випадок змін);
    - ✦ делегування завдань з урахуванням компетенцій (це розширює навички команди та дає менеджеру час на стратегічні завдання);
    - ✦ впровадження наставництва (обмін знаннями підсилює компетентність команди та прискорює розвиток співробітників).
  6. Гнучкість управління та стилі лідерства:
    - ✦ застосування ситуаційного управління (керівник може використовувати різні стилі управління залежно від ситуації: директивний (для новачків), наставницький (для розвитку), підтримуючий (для досвідчених), делегуючий (коли команда автономна);
    - ✦ поєднання коучингу та експертності (підсилює автономію та відповідальність, одночасно залишаючи підтримку для професійного росту).
  7. Управління конфліктами та атмосфера:
    - ✦ не ігнорування конфліктів (визначення реальних учасників конфлікту й мотивів кожної сторони, щоб знайти конструктивне рішення);
    - ✦ підтримування неформальної взаємодії (наприклад, «щаслива година» чи тимблдинг);
    - ✦ забезпечення дружньої атмосфери (команди, де співробітники мають друзів і соціальні зв'язки, продуктивніші і більш мотивовані).
  8. Управління цифровою комунікацією та інформаційними потоками:
    - ✦ запровадження принципу «єдиного джерела правди» (усі задачі, рішення, документи, статуси мають зберігатися в єдиній цифровій екосистемі (Notion, Confluence, Worksection, Jira тощо);
    - ✦ регламентування цифрової комунікації;
    - ✦ впровадження культури асинхронної роботи (не все має вирішуватись на мітингах).
  9. Управління увагою, фокусом і цифровим навантаженням:
    - ✦ контроль цифрового перевантаження команди (запровадження обмеження на кількість каналів, «тихі години» без мітингів, правила щодо терміновості повідомлень);
    - ✦ проектування «фокус-тайм» у календарях (у цифрових командах увага – дефіцитний ресурс).
  10. Управління прозорістю, довірою та контролем:
    - ✦ заміна контролю присутності на контроль результату (у цифрових командах не працює «хто скільки онлайн», а працює – «який результат і в які строки»);
    - ✦ побудова довіри через прозорість, а не через мікроменеджмент (використання цифрових інструментів для побудови відкритих дашбордів, спільних беклогів та роадмапів, забезпечення видимості прогресу задач).
  11. Управління цифровою зрілістю команди:
    - ✦ системний розвиток цифрової компетентності команди (не лише володіння інструментами, а й культура роботи з даними, культура документування, культура цифрової взаємодії);
    - ✦ запровадження стандартів цифрової роботи (наприклад, як оформлюються задачі, як пишуться рішення, як документуються домовленості, як фіксуються ризики тощо).
  12. Управління знаннями та організаційною пам'яттю:
    - ✦ побудова системи управління знаннями (важливо фіксувати рішення, зберігати найкращі практики, документувати помилки та висновки);
    - ✦ перетворення досвіду в актив організації (після проектів, криз, релізів проводити ретроспективи, формалізацію уроків, оновлення стандартів).
  13. Управління психологічною безпекою в цифровому середовищі:
    - ✦ формування культури безпечної цифрової взаємодії (важливими є: тон комунікації, відсутність публічного «розносу», підтримка запитань і сумнівів);
    - ✦ компенсування браку живого контакту (регулярні зустрічі 1-на-1, неформальні онлайн-зустрічі, ритуали команди).
  14. Управління через дані та аналітику:
    - ✦ впровадьте data-driven управління командою (використання velocity (швидкість), lead time (час виконання), cycle time (цикл роботи), workload (навантаження), quality metrics (метрики якості), щоб рішення приймалися на основі даних, а не відчуттів);
    - ✦ відстеження не лише продуктивності, а й стійкості системи (контроль за перевантаженням людей, вузькими місцями процесів, ризиками вигорання).
- В умовах сьогодення ефективно управління цифровою командою не є можливим без використання структурованого планування, прозорої комунікації, мотиваційної підтримки, взаємодод-

помоги та гнучкого стилю лідерства. Поєднання практик гнучкого управління, ситуаційного управління й уваги до потреб кожного члена команди підсилює продуктивність і задоволення від роботи та створює стійку, адаптивну команду в умовах цифрової економіки.

### ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки питання формування результативних команд не може зводитися лише до впровадження новітніх технологій, платформ чи інструментів цифрової взаємодії. Практика показує, що навіть найсучасніші технічні рішення не забезпечують високої ефективності без належної організації людської взаємодії всередині команди. У цьому контексті відбувається поступовий перехід від технократичного підходу, орієнтованого переважно на інструментарій, до людиноцентричної моделі управління, у якій визначальне значення мають поведінкові та мотиваційні чинники. Ключовими стають не стільки цифрові платформи як такі, скільки якість комунікації, рівень взаємної довіри між учасниками команди, ступінь їхньої автономності у прийнятті рішень та орієнтація на досягнення спільного результату. Саме поєднання технологічних можливостей із зрілою управлінською культурою та продуманою системою мотивації формує підґрунтя для стійкої ефективності команд у цифровому середовищі.

У цьому контексті подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз особливостей управління поведінкою та мотивацією членів команд в умовах використання штучного інтелекту, а також на виявлення й оцінювання ризиків цифрової дегуманізації управління, зокрема впливу надмірної алгоритмізації та цифрового контролю на рівень довіри, автономії та креативності команд. Окремим перспективним напрямом є порівняльний аналіз моделей командної роботи в різних культурних, інституційних і галузевих контекстах цифрової економіки. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>
2. 5 етапів розвитку команди і до чого тут конфлікти. URL: <https://peoplefirst.club/media/5-etapiv-rozvytku-komandy-i-do-chogo-tut-konflikty>
3. 5 принципів побудови сильної команди: як це роблять у Microsoft, Apple та Amazon. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-principiv-pobudovisilnoyi-komandi-yak-cze-roblyat-u-microsoft-apple-ta-amazon>

4. 7 факторів успішної роботи команди. URL: <https://www.adindex.ua/uk/7-faktoriv-uspishnoi-roboty-komandy/>
5. Aparicio Fenoll A., Zaccagni S. Gender mix and team performance: Differences between exogenously and endogenously formed teams. *Labour Economics*. 2022. No. 79. 102269. DOI: 10.1016/j.labeco.2022.102269
6. Aranzabal A., Epelde E., Artetxe M. Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers*. 2022. No. 38. P. 22–37. DOI: 10.1016/j.ece.2021.09.001
7. Cheng K., Hsu J. S. C., Li Y., Brading R. Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*. 2023. No. 60 (1). 103722. DOI: 10.1016/j.im.2022.103722
8. Jin G. Selection of virtual team members for smart port development projects through the application of the direct and indirect uncertain TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*. 2023. No. 217. 119555. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.119555
9. Peng C., Jia X., Zou Y. Can «splitting» be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of Cleaner Production*. 2023. No. 406. 136935. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136935
10. Selvarajah K., Zadeh P. M., Kobti Z., Palanichamy Y., Kargar M. A unified framework for effective team formation in social networks. *Expert Systems with Applications*. 2021. No. 177. 114886. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.114886
11. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitređa M., Pfajfar G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. No. 163. 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912
12. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / [К. В. Єфремова, Д. І. Шматков, В. П. Кохан та ін.] ; за ред. К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. С. 132–133.
13. Бублик М. І., Копач Т. М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 1 (23). С. 92–105. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/92.pdf>
14. Волобоева І., Кравчук О., Парашук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
15. Вороніна В., Захарова Л. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасного наукового, інноваційного та бізнес-середовища. *Acta Academiae Berekasiansis. Economics*. 2023. № 4. С. 613–622.

- URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/141/138>
16. Глебова А. Управління командою сучасного менеджера: від моделей до практики. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2025. № 3 (98). С. 136–146. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3909](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3909)
  17. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>
  18. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100>
  19. Олійник І. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>
  20. Робота та розвиток команди за ІТ-практиками. Конспект лекції Анни Лаврової в рамках інтеграції з Дія.Бізнес. URL: <https://iampm.club.ua/blog/robo-ta-rozvitok-komandi-za-it-praktikami-konspekt-lektsiyi-anni-lavrovoyi-v-ramkah-integraciyi-z-diya-biznes/>
  21. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.
  22. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : [монографія]. Львів : Вид-во ННБК «АТБ», 2018. 448 с.
  23. Як навчати команду, щоб не робити все самому? URL: <https://brander.ua/blog/yak-navchati-komandu-schob-ne-robiti-vse-samomu>

## REFERENCES

- AdIndex. 7 faktoriv uspishnoi roboty komandy [7 factors of successful team work]. <https://www.adindex.ua/uk/7-faktoriv-uspishnoi-roboty-komandy/>
- Aparicio Fenoll A. & Zaccagni S. (2022). Gender mix and team performance: Differences between exogenously and endogenously formed teams. *Labour Economics*, 79, 102269. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102269>
- Aranzabal A., Epelde E. & Artetxe M. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.09.001>
- Brander. Yak navchaty komandu, shchob ne robyty vse samomu? [How to train a team so as not to do everything yourself?]. <https://brander.ua/blog/yak-navchati-komandu-schob-ne-robiti-vse-samomu>

- Bublyk M. I. & Kopach T. M. (2023). Formuvannya efektyvnykh komand v kompanii yak instrument upravlinnia personalom [Formation of effective teams in the company as a tool for personnel management]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 1 (23), 92–105. <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/92.pdf>
- Cheng K., Hsu J. S. C., Li Y. & Brading R. (2023). Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*, 1(60), 103722. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103722>
- Dobrianska N. A. & Fomina N. M. (2022). Novitni teorii upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu v umovakh didzhitalizatsii ta COVID-19 [Latest theories of personnel competitiveness management in the conditions of digitalization and COVID-19]. *Ekonomika: realii chasu*, 1 (59), 5–13. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>
- Hliebova A. (2025). Upravlinnia komandoi suchasnoho menedzhera: vid modelei do praktyky [Team management of a modern manager: from models to practice]. *Ekonomika i rehion Economics and Region*, 3 (98), 136–146. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3909](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3909)
- Jin G. (2023). Selection of virtual team members for smart port development projects through the application of the direct and indirect uncertain TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*, 217, 119555. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119555>
- Kryvosheieva V. V. & Vasiurenko L. V. (2020). Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivating component in remote form of personnel employment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 1, 93–100. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100>
- Kyivstar Business Hub. 5 pryntsyypiv pobudovy sylnoi komandy: yak tse roblat u Microsoft, Apple ta Amazon [5 principles of building a strong team: how Microsoft, Apple and Amazon do it]. <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-pryncypiv-pobudovi-silnoyi-komandi-yak-cze-robyat-u-microsoft-apple-ta-amazon>
- Lavrova A. Robota ta rozvytok komandy za IT-praktykamy. Konspekt lektsii Anny Lavrovoyi v ramkakh intehratsii z Diia.Biznes [Team work and development according to IT practices. Lecture notes by Anna Lavrova as part of integration with Diia.Business]. *IAMPm*. <https://iampm.club.ua/blog/robo-ta-rozvitok-komandi-za-it-praktikami-konspekt-lektsiyi-anni-lavrovoyi-v-ramkah-integraciyi-z-diya-biznes/>
- Oliinyk I. (2023). Optymizatsiia upravlinnia viddale-nymy komandamy v suchasniy tsyfrovii ekonomitsi [Optimization of remote team management in the modern digital economy]. *Ekonomika*, 18, 293–299. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>
- Peng C., Jia X. & Zou Y. (2023). Can „splitting“ be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise

- green transformation. *Journal of Cleaner Production*, 406, 136935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136935>
- PeopleFirst Club. 5 etapiv rozvytku komandy i do cho-ho tut konflikty [5 stages of team development and what conflicts have to do with it]. <https://peoplefirst.club/media/5-etapiv-rozvytku-komandy-i-do-chogo-tut-konflikty>
- Rudakova S. H., Danylevych N. S., Shchetinina L. V. & Kasianenko Ya. A. (2020). Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannia [Digital HR – the future of personnel administration]. *Biznes Inform*, 1, 265–270.
- Selvarajah K., Zadeh P. M., Kobti Z., Palanichamy Y. & Kargar M. (2021). A unified framework for effective team formation in social networks. *Expert Systems with Applications*, 177, 114886. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114886>
- Shevchuk I. B. (2018). *Informatsiini tekhnolohii v rehionalnii ekonomitsi: teoriia i praktyka vprovadzhenia ta vykorystannia* [Information technologies in regional economy: theory and practice of implementation and use]. Vyd-vo NNVK «ATB».
- Voloboieva I., Kravchuk O. & Parashchuk Ye. (2021). Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymi [Universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
- Voronina V. & Zakharova L. (2023). Stratehichne upravlinnia robotoiu komand v umovakh suchasnoho naukovo, innovatsiinoho ta biznes-seredovyshcha [Strategic management of team work in the modern scientific, innovative and business environment]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 613–622. <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/141/138>
- Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitrega M. & Pfajfar G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>
- Worksection. (2023). 13 sekretiv dlia efektyvnoho upravlinnia komandoiu proiektu 2023 rotsi [13 secrets for effective project team management in 2023]. <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>
- Yefremova K. V., Shmatkov D. I. & Kokhan V. P. (2021). *Bazovi aspekty tsyfrovizatsii ta yikh pravove zabezpechennia* [Basic aspects of digitalization and their legal support]. NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy.

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.12.2025 р.  
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.12.2025 р.  
 Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.