

УДК 658.012:005.96:005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-4>**Копитко Марта Іванівна**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Марченко Ольга Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1330>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ, РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА

Анотація. У статті досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю економічних процесів, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та підвищенням ролі людського капіталу. Обґрунтовано, що за таких умов традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переорієнтації управлінських рішень на розвиток командної роботи, корпоративної культури та лідерства. Метою статті є обґрунтування ролі ефективного управління командами, розвитку корпоративної культури та лідерства у підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, системний і структурно-функціональний підходи, що дозволило комплексно розглянути взаємозв'язок між управлінськими чинниками та результативністю діяльності підприємств. У статті визначено, що ефективне управління командною роботою сприяє підвищенню адаптивності підприємства, покращенню якості управлінських рішень та зниженню рівня управлінських ризиків. Доведено, що результативність команд значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури, яка формує спільні цінності, норми поведінки, довіру та згуртованість персоналу. Обґрунтовано, що розвинена корпоративна культура створює сприятливе внутрішнє середовище для реалізації командного потенціалу та забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Особливу увагу приділено ролі лідерства в управлінні командами, яке забезпечує стратегічну спрямованість діяльності, ефективну комунікацію та мотивацію персоналу в умовах змін. Наголошено на важливості дотримання балансу між фізичною безпекою команди, застосуванням адміністративних і психологічних методів управління як передумови стабільної та результативної командної роботи. Зроблено висновок, що цілеспрямоване поєднання розвитку командної роботи, корпоративної культури та лідерства формує систему нематеріальних конкурентних переваг підприємства й забезпечує підвищення його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління підприємствами, гнучке управління, управління конкурентоспроможністю, умови невизначеності, команда, управління командами, корпоративна культура, лідерство, психологічні методи управління, фізична безпека, IT-проекти, людський капітал.



Kopytko Marta, Marchenko Olha
Lviv State University of Internal Affairs

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNDETERMINATION BY INCREASING THE EFFICIENCY OF TEAMWORK MANAGEMENT, DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE, HUMAN CAPITAL AND LEADERSHIP

Abstract. *The article examines the features of managing enterprise competitiveness under conditions of increasing uncertainty in the external environment, characterized by instability of economic processes, dynamic changes in market conditions, and the growing role of human capital. It is substantiated that under such conditions traditional approaches to securing competitive advantages lose their effectiveness, which necessitates a reorientation of managerial decisions toward the development of teamwork, corporate culture, and leadership. The purpose of the article is to substantiate the role of effective team management, the development of corporate culture, and leadership in enhancing enterprise competitiveness under conditions of uncertainty. The study employs methods of analysis and synthesis, as well as systemic and structural-functional approaches, which made it possible to comprehensively examine the relationship between managerial factors and enterprise performance. The article determines that effective management of teamwork contributes to increased enterprise adaptability, improved quality of managerial decision-making, and a reduction in managerial risks. It is proven that team performance largely depends on the level of corporate culture development, which shapes shared values, behavioral norms, trust, and staff cohesion. It is substantiated that a developed corporate culture creates a favorable internal environment for realizing team potential and ensures enterprise resilience to external challenges. Particular attention is paid to the role of leadership in team management, which ensures strategic orientation of activities, effective communication, and staff motivation in times of change. Emphasis is placed on the importance of maintaining a balance between ensuring the physical safety of the team and applying administrative and psychological management methods as a prerequisite for stable and effective teamwork. It is concluded that the purposeful integration of teamwork development, corporate culture, and leadership forms a system of intangible competitive advantages of the enterprise and ensures an increase in its competitiveness under conditions of uncertainty.*

Keywords: *enterprise management, agile management, competitiveness management, conditions of uncertainty, team, team management, corporate culture, leadership, psychological management methods, physical safety, IT projects, human capital.*

Вступ. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації та високої невизначеності ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблема стоїть у сфері інформаційних технологій, де ефективність реалізації проєктів та результативність командної роботи безпосередньо визначають стратегічні позиції підприємства на ринку.

Сучасні дослідження свідчать, що управління командною роботою, розвиток корпоративної культури та формування лідерських компетенцій є ключовими факторами, що впливають на підвищення продуктивності, інноваційної активності та адаптивності організацій. Водночас, відсутність системного підходу до управління командами, недостатній рівень мотивації персоналу та низький

рівень корпоративної культури можуть знижувати ефективність проєктної діяльності та негативно впливати на конкурентні позиції підприємств.

Таким чином, дослідження методів і моделей управління командною роботою, а також виявлення зв'язку між ефективністю командних процесів і конкурентоспроможністю підприємств є науково та практично актуальним завданням. Розробка системних підходів до управління командною роботою дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів, зміцнити позиції підприємств на ринку та забезпечити стійкий розвиток в умовах невизначеності.

Матеріали та методи. Дослідження управління командною роботою в ІТ-проєктах та його вплив на конкурентоспроможність підприємств активно розвивається в сучасній

науковій літературі. У роботі Подри О. [1] підкреслюється, що інноваційний розвиток та ефективне використання людського капіталу є визначальними чинниками формування економіки знань. Автори акцентують на тому, що розвиток компетенцій працівників і впровадження інноваційних підходів до управління безпосередньо впливають на продуктивність команд і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

У праці [2] автори розглядають гнучкі методи управління (Agile, Management 3.0) як базис сучасних систем управління, що дозволяють організаціям адаптуватися до глобалізаційних викликів. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності командної роботи, розвитку лідерських компетентностей і активному залученню персоналу до ухвалення рішень у проєктних командах. Немченко Т. та В'юник О. [3] акцентують увагу на новітніх підходах до управління командами в ІТ-проєктах, зокрема на використанні інтегрованих методів командування, комунікацій та мотивації, що забезпечують підвищення результативності команд і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Шабардіна Ю., Хоменко О. [4] досліджують особливості управління розподіленими командами, підкреслюючи важливість дистанційного менеджменту, цифрових комунікацій та систем контролю за виконанням завдань.

Триус Ю., Ткаченко Є. [5] розглядають проблеми управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи та підкреслюють, що ефективна координація, регулярні зворотні зв'язки та цифрові інструменти управління критично впливають на продуктивність команди. Дослідження [6, 7] демонструють важливість використання цифрових інструментів для розвитку лідерства та комунікацій, а також впровадження сучасних концепцій управління у сфері логістики та охорони здоров'я, що підтверджує актуальність інтеграції технологій і менеджменту людських ресурсів.

Науковці у праці [8] досліджують роль корпоративної культури та лідерства у сфері

готельно-ресторанного бізнесу, підкреслюючи значення мотивації персоналу та командної взаємодії. Михацька А. [9] акцентує на ролі організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури та системи мотивації, що є критично важливим для підвищення ефективності командної роботи.

Карамушка Л.М., Філь О.А. у монографії [10] систематизують підходи до формування конкурентоспроможної управлінської команди, наголошуючи на взаємозв'язку компетенцій керівників та ефективності командної діяльності. Психологічні аспекти управління, необхідні для формування стійких командних взаємин і підвищення продуктивності, висвітлені у праці [11]. Щупіненко Я., Кубіцький С. пропонують компетентнісний підхід до розвитку лідерства та управління персоналом в ІТ-компаніях, що включає поєднання професійних знань, управлінських навичок і м'яких компетенцій для забезпечення ефективності командної роботи [12].

Аналіз вищезазначених джерел дозволяє зробити висновок, що сучасні підходи до управління командною роботою в ІТ-проєктах поєднують інноваційні методи управління, гнучкі підходи (Agile, Scrum), розвиток лідерських компетентностей та корпоративної культури, а також активне використання цифрових інструментів. Ефективне управління командами не лише підвищує продуктивність проєктної діяльності, а й прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та високої динаміки ринку.

Таким чином, узагальнений аналіз літературних джерел підтверджує наукову та практичну актуальність дослідження, обґрунтовує необхідність побудови моделі управління командною роботою, що поєднує планування, формування, організацію, розвиток, аналіз і коригування командної діяльності, з урахуванням індивідуальних і командних характеристик учасників проєкту.

Метою даної статті є комплексне дослідження управління командною роботою в ІТ-проєктах як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах

невизначеності через призму розвитку корпоративної культури та лідерства.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління підприємством та командними процесами, який дозволяє розглядати взаємозв'язок між етапами командної роботи, внутрішніми ресурсами та зовнішніми ринковими умовами. Використано аналітичний метод, що забезпечив узагальнення існуючих підходів до управління командами; синтез та моделювання, на основі яких побудовано модель процесу управління командою в ІТ-проектах та її впливу на конкурентоспроможність підприємства; порівняльний аналіз різних методик управління командною роботою для визначення найефективніших практик. Комплексний застосований підхід дозволяє поєднати теоретичні та практичні аспекти управління командною роботою, формуючи науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління ІТ-проектами та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і міжнародних науковців.

Результати. Сучасні підприємства, що функціонують у цифровій економіці, постійно стикаються з необхідністю підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Одним із ключових механізмів досягнення цього завдання є ефективне управління командною роботою в ІТ-проектах [3–5]. Командна робота визначає здатність організації швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати якість послуг або продуктів.

У літературі виділяють кілька основних підходів до управління командами в ІТ-проектах: традиційний каскадний (Waterfall), гнучкі методи управління (Agile, Scrum, Kanban), а також концепції управління 3.0 (Management 3.0), що орієнтовані на розвиток людського потенціалу та залучення співробітників до процесу ухвалення рішень [1, 2]. Гнучкі методи дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни вимог клієнтів, підвищують

продуктивність команд і сприяють формуванню інноваційних рішень.

У сучасних умовах функціонування підприємств рівень їх конкурентоспроможності дедалі більше визначається здатністю ефективно діяти в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлена динамічними змінами ринкової кон'юнктури, технологічними трансформаціями, глобалізаційними процесами та зростанням ролі людського капіталу. За таких умов традиційні інструменти забезпечення конкурентних переваг втрачають свою результативність, поступаючись місцем управлінським підходам, орієнтованим на розвиток командної взаємодії, корпоративної культури та лідерства.

Ефективне управління командною роботою є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме команда забезпечує синергію знань, навичок і досвіду працівників, що дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах невизначеності особливої ваги набувають такі характеристики командної роботи, як гнучкість, адаптивність, відповідальність за спільний результат і здатність до колективного ухвалення управлінських рішень. Формування ефективних команд сприяє зниженню управлінських ризиків, підвищенню інноваційної активності та оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства. Ключові елементи ефективної командної роботи включають: чітке визначення ролей і відповідальності, ефективні комунікації, систему мотивації та управління конфліктами, формування корпоративної культури, спрямованої на співпрацю та інноваційність, а також лідерство, яке забезпечує стратегічну орієнтацію команди [3, 6].

Ефективне управління командами в сучасних умовах господарювання потребує дотримання низки управлінських вимог, спрямованих на забезпечення результативної взаємодії персоналу, узгодженості дій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Передусім управління командами має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає розгляд

команди як цілісної соціально-економічної системи з чітко визначеними ролями, функціями та відповідальністю її учасників. Це дає змогу забезпечити координацію дій, мінімізувати дублювання функцій і підвищити загальну продуктивність праці.

Важливою вимогою є наявність чітко сформульованих цілей командної діяльності, які мають бути узгоджені зі стратегією розвитку підприємства та зрозумілі кожному члену команди. Прозорість цілей сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню відповідальності за результати роботи та концентрації зусиль на пріоритетних напрямках діяльності. Управлінські рішення щодо командної роботи повинні базуватися на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Окремою вимогою до управління командами є ефективна комунікація, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією, зниження рівня невизначеності та запобігання конфліктам. Управління має передбачати створення відкритих каналів комунікації, розвиток навичок міжособистісної взаємодії та формування атмосфери довіри. За таких умов команда здатна ефективно приймати колективні рішення та генерувати інноваційні ідеї.

Суттєвого значення набуває вимога щодо розвитку лідерських компетентностей керівників команд. Управління має бути орієнтоване не лише на адміністративний контроль, а й на лідерський вплив, що передбачає наставництво, підтримку та залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Лідер у команді виступає каталізатором змін, формує спільні цінності та забезпечує згуртованість колективу.

Не менш важливою вимогою є забезпечення мотиваційного та оцінювального механізмів управління командною роботою. Система мотивації повинна поєднувати індивідуальні й командні стимули, орієнтовані на досягнення як короткострокових, так і стратегічних результатів. Об'єктивна оцінка результатів діяльності команди дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, коригувати

управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи.

Узагальнено процес управління командою подано на рис. 1.

Формування команди є поетапним процесом, у межах якого відбувається поступове становлення ефективної взаємодії між її членами [5]. На першому етапі (формування) здійснюється відбір учасників команди, визначення спільної мети, ролей і правил взаємодії. Для цього етапу характерні орієнтація на керівника та потреба в чітких управлінських вказівках. Другий етап (конфліктування) пов'язаний із виникненням розбіжностей у поглядах, стилях роботи та розподілі відповідальності. Управлінське завдання на цьому етапі полягає в конструктивному врегулюванні конфліктів і формуванні взаємної довіри. Третій етап (нормування) характеризується встановленням ефективних норм співпраці, узгодженням дій та зміцненням командної згуртованості. Зростає рівень відповідальності та взаємопідтримки. Четвертий етап (виконання) відзначається високою ефективністю командної роботи, самостійністю в ухваленні рішень і стабільним досягненням поставлених цілей.

У сучасних умовах управління командами особливого значення набуває дотримання балансу між забезпеченням фізичної безпеки персоналу та застосуванням адміністративних і психологічних методів управління. Такий баланс є необхідною передумовою стабільної та результативної командної роботи, оскільки надмірна концентрація лише на одному з зазначених аспектів може призводити до зниження мотивації, зростання внутрішньої напруженості та погіршення загальної ефективності управління.

Фізична безпека команди є базовою умовою функціонування будь-якого підприємства та виступає фундаментом для реалізації управлінських рішень. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання норм охорони праці та мінімізація професійних ризиків формують у працівників відчуття захищеності й стабільності. За відсутності належного рівня фізичної безпеки персонал зосереджується

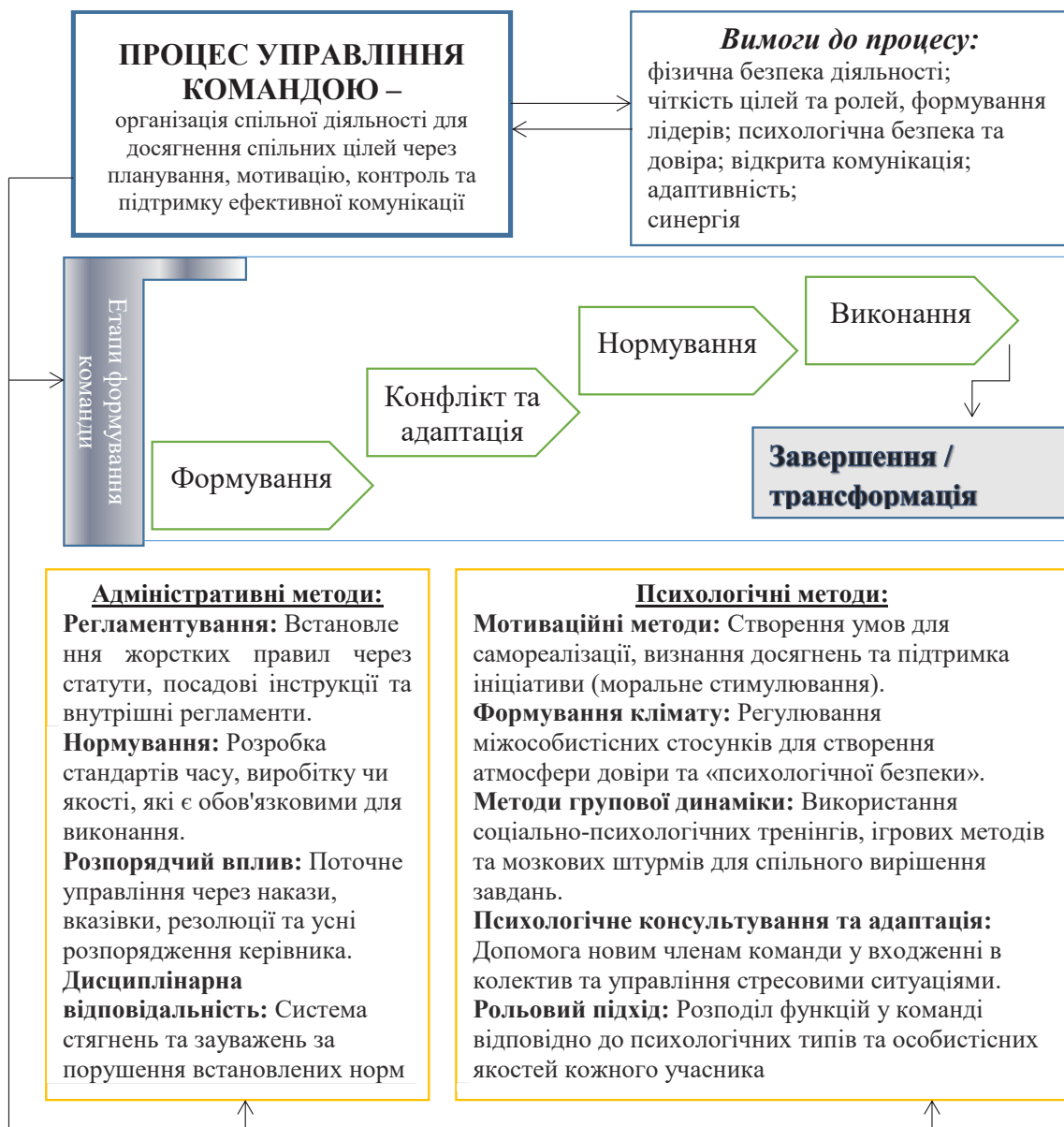


Рис. 1. Компоненти процесу управління командою

Джерело: авторська розробка

на уникненні загроз, що відволікає від виконання професійних завдань і негативно впливає на результативність командної роботи.

Водночас ефективне управління командами неможливе без використання адміністративних методів [10], які забезпечують чіткість організаційної структури, регламентацію повноважень і відповідальності, а також контроль за виконанням поставлених завдань. Адміністративні інструменти дозволяють підтримувати дисципліну, координувати діяльність членів команди та забезпечувати узгодженість управлінських рішень.

Однак надмірна жорсткість адміністративного впливу може обмежувати ініціативність і креативність працівників, що знижує адаптивність команди в умовах невизначеності.

Психологічні методи управління [11] спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату в команді, розвиток мотивації, довіри та залученості персоналу. Їх застосування сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності членів команди, зміцненню командної згуртованості та стимулюванню інноваційної активності. Водночас ігнорування адміністративних інструментів

за домінування психологічних методів може призводити до зниження керованості та нечіткості в розподілі функцій.

Результативність командної роботи безпосередньо залежить від рівня розвитку корпоративної культури, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та моделі взаємодії між членами команди. Корпоративна культура виступає нематеріальним управлінським ресурсом, що визначає якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри, ступінь залученості персоналу та готовність до спільного досягнення цілей підприємства.

Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє формуванню єдиного бачення командної діяльності та узгодженості індивідуальних і групових інтересів. Спільні цінності й місія підприємства забезпечують внутрішню мотивацію членів команди, що підвищує відповідальність за результати роботи та стимулює орієнтацію на досягнення колективного результату. За таких умов команда функціонує не як сукупність окремих виконавців, а як цілісний організаційний механізм, здатний ефективно реалізовувати управлінські завдання.

Корпоративна культура істотно впливає на характер комунікацій у команді. Розвинена культура відкритості та взаємної поваги забезпечує вільний обмін інформацією, знаннями та ідеями, що є передумовою для підвищення якості управлінських рішень [8]. У командах із високим рівнем корпоративної культури знижується ймовірність виникнення деструктивних конфліктів, а у випадку їх появи – забезпечується конструктивне вирішення, спрямоване на збереження командної ефективності.

Важливим аспектом впливу корпоративної культури на результативність командної роботи є її роль у формуванні довіри та психологічної безпеки. За наявності сприятливого культурного середовища члени команди не бояться висловлювати власні ідеї, брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу. Це створює умови для розвитку інноваційного мислення, підвищення адаптивності команди та її здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

Крім того, корпоративна культура визначає ставлення команди до змін і нововведень. Розвинена культура підтримки, навчання та постійного вдосконалення сприяє швидкій адаптації команд до трансформаційних процесів, знижує опір змінам і забезпечує стабільність командної роботи. У результаті підвищується не лише оперативна ефективність, а й довгострокова результативність діяльності команд.

Зважаючи на це, можна чітко стверджувати, що рівень розвитку корпоративної культури виступає одним із ключових детермінантів результативності командної роботи. Сформована система спільних цінностей, норм і моделей взаємодії створює сприятливе внутрішнє середовище, у межах якого команда здатна досягати високих результатів, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Особливу роль у процесі управління конкурентоспроможністю відіграє лідерство [12], яке в умовах невизначеності трансформується від адміністративного контролю до стратегічного й трансформаційного впливу. В умовах динамічного та невизначеного середовища ефективне лідерство стає не лише інструментом організації праці, а й важливим чинником стабільності та результативності командної діяльності. Передусім лідерство забезпечує формування чіткого бачення та стратегічних орієнтирів командної роботи. Лідер здатен транслювати цілі підприємства у зрозумілі для команди завдання, визначати пріоритети та координувати дії учасників. Завдяки цьому зменшується рівень невизначеності, підвищується передбачуваність результатів і забезпечується концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності. Без ефективного лідерства команда ризикує втратити цілісність і спрямованість, що негативно впливає на якість управлінських рішень.

Важливою функцією лідерства в управлінні командами є забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між її членами [9]. Лідер формує відкритий комунікаційний простір, сприяє обміну знаннями та досвідом, а

також запобігає виникненню деструктивних конфліктів. Наявність авторитетного лідера підвищує рівень довіри в команді, стимулює залученість персоналу та сприяє формуванню атмосфери співпраці, що є необхідною умовою для досягнення високих результатів.

Крім того, лідерство є важливим чинником мотивації та розвитку людського потенціалу команди. Лідер здатен виявляти сильні сторони кожного учасника, сприяти професійному зростанню працівників і створювати умови для реалізації їхніх здібностей. У результаті підвищується рівень відповідальності, ініціативності та креативності, що особливо важливо в умовах управління інноваційними та проєктними командами.

Особливого значення лідерство набуває в процесі управління змінами. В умовах трансформацій та криз саме лідер забезпечує підтримку команди, знижує опір змінам і сприяє адаптації до нових умов функціонування. Лідерський вплив дозволяє зберігати стабільність командної роботи, навіть за наявності високих ризиків і невизначеності, що позитивно позначається на загальній ефективності управління.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища управління конкурентоспроможністю підприємств потребує переорієнтації з переважно ресурсно-функціонального підходу на розвиток управлінських і соціально-організаційних чинників. Доведено, що ефективність командної роботи, рівень розвитку корпоративної культури та лідерство формують взаємопов'язану систему нематеріальних конкурентних переваг підприємства.

Встановлено, що підвищення результативності управління командною роботою забезпечує зростання адаптивності підприємства, покращення якості управлінських рішень та зниження ризиків, пов'язаних із

нестабільністю ринкового середовища. Ефективні команди здатні оперативно реагувати на зміни, генерувати інноваційні рішення та забезпечувати узгодженість дій у процесі досягнення стратегічних цілей.

Доведено, що корпоративна культура виступає ключовим інтеграційним чинником командної взаємодії, який формує спільні цінності, норми поведінки та високий рівень довіри в колективі. Розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню опору змінам і забезпеченню стабільної результативності командної роботи, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Обґрунтовано визначальну роль лідерства в управлінні командами в умовах невизначеності. Розвиток лідерських компетентностей керівників дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість діяльності команд, ефективну комунікацію, підтримку персоналу в умовах змін і формування культури відповідальності та ініціативності.

Узагальнено, що дотримання балансу між фізичною безпекою команди, застосуванням адміністративних і психологічних методів управління створює передумови для стабільного функціонування команд та підвищення ефективності управлінських процесів. Комплексне використання зазначених підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства на основі розвитку людського та організаційного потенціалу.

Тому, управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах невизначеності доцільно розглядати як стратегічний процес, що базується на цілеспрямованому розвитку командної роботи, корпоративної культури та лідерства, які виступають ключовими детермінантами довгострокової ефективності та конкурентної стійкості підприємств.

Список використаних джерел:

1. Podra O., Litvin N., Zhyvko Z., Kopytko M., & Kukharska L. Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*. 2020. No. 21 (1), pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Копытко М., Чырва О., Ставська Ю., Карватська Н., Чырва Н. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. 2022. No. 2, pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
4. Шабардіна Ю., Хоменко О. Особливості сучасних підходів до управління проєктами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 343–356. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
5. Триус Ю., Ткаченко Є. Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
6. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. № 1 (41). С. 204–217. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)
7. Копитко М. І., Воронка О. З. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>
8. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 50–58.
9. Михацька, А. В. Роль організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531>
10. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
11. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
12. Щупіненко Я., Кубіцький С. Компетентнісний підхід у розвитку лідерства а управління персоналом ІТ-компанії. *Матеріали конференцій : МЦНД*, (Рівне, Україна, 12 вересня 2025 р.). С. 38–49. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1041>

References:

1. Podra, O., Litvin, N., Zhyvko, Z., Kopytko, M., & Kukharska, L. (2020). Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*, no. 21 (1), pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Kopytko, M., Chyrva, O., Stavska, Yu., Karvatska, N., & Chyrva, H. (2022). Agile management (Management 3.0) as the basis of the management system in the conditions of globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*, no. 22 (2), pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Nemchenko, T., & Viunyk, O. (2024). Novel approaches to team management in project IT management. *Economics and Society*, no. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
4. Shabardina, Y., & Khomenko, O. (2025). Features of modern approaches to project management in distributed IT teams. *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 1 (30), pp. 343–356. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
5. Tryus, Yu., & Tkachenko, Ye. (2024). Features of managing IT project teams under remote work conditions. *Management of Complex Systems*, no. (60), pp. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
6. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2025). Digital tools for leadership and communication development in personnel management of logistics organizations. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 1 (41), pp. 204–217. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

7. Kopytko, M.I., & Voronka, O.Z. (2025). Management of healthcare organizations based on leadership using modern management concepts: Psychological and safety aspects. *Scientific Notes of "KROK" University*, no. 1(77), pp. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>
8. Zaichenko, V., Rutynskyi, M., & Haiduk, L. (2025). Modern approaches to personnel management in hotel and restaurant business: Focus on leadership and corporate culture. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 50–58.
9. Mykhatska, A.V. (2025). The role of organizational leadership in developing corporate culture and personnel motivation. *Actual Problems of Economic Sciences*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531>
10. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2007). *Formation of a competitive management team: Monograph*. Kyiv: Inkos.
11. Khodakivskyi, Ye.I., Bohoyavlenska, Yu.V., & Hrabar, T.P. (2011). *Psychology of management* (3rd ed., revised and supplemented). Kyiv: Center for Educational Literature.
12. Shchulipenko, Ya., & Kubitsky, S. (2025). Competence-based approach to leadership development and personnel management in IT companies. *Conference Proceedings of MCND* (Rivne, Ukraine, September 12, 2025). Pp. 38–49. Available at: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1041>

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026