

Сазонова Тетяна Олександрівна¹,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту ім. І. А. Маркіної
Брашован Даниїл Олегович¹,
здобувач вищої освіти
Рахбарі Сура Агадада Кизи¹,
здобувачка вищої освіти
¹Полтавський державний аграрний університет

Sazonova Tetiana¹, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management named
after I. Markina, <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>
Brasovan Daniel¹, student,
<https://orcid.org/0009-0008-3635-1079>
Rahbari Sura¹, Student,
<https://orcid.org/0009-0003-8573-1127>
¹Poltava State Agrarian University

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT CULTURE AND TEAM MANAGEMENT: THE WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Сазонова Т. О., Брашован Д. О., Рахбарі С. А. Кизи.
Взаємозв'язок культури управління та командного
менеджменту: шлях до підвищення ефективності
підприємства. *Український журнал прикладної економіки
та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 373 – 377.

Sazonova T., Brasovan D., Rahbari S. The relationship
between management culture and team management: the
way to increase the efficiency of the enterprise. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2025. Volume 10. № 2, pp. 373 – 377.

У статті розглянуто сутність та взаємозв'язок культури управління та командного менеджменту як ключових факторів підвищення ефективності підприємства в умовах нестабільності та кризових викликів. Обґрунтовано актуалізацію командного менеджменту в сучасних умовах. Підкреслено, що успішність команд критично залежить від сформованої культури управління, що охоплює цінності, стилі лідерства, комунікації та етику. Доведено, що традиційні підходи до управління часто виявляються недостатніми у відповідь на зовнішні виклики (воєнна агресія), які впливають на виробничі процеси, фінансовий стан та міжособистісні взаємовідносини в колективі, зумовлюючи стрес та емоційне вигорання. Використано методи аналізу, синтезу, системний та порівняльний підходи, дедукцію, індукцію. Наукова новизна полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад взаємозв'язку культури управління та командного менеджменту, обґрунтуванні їх синергетичного ефекту та визначенні ключової ролі командного менеджменту як каталізатора розвитку та трансформації управлінської культури в умовах нестабільності. Напрямами подальших досліджень є вивчення механізмів впливу культури управління на ефективність команд у кризових умовах, розробка моделей інтеграції цих концепцій, а також оцінка їхнього впливу на психологічний добробут та продуктивність персоналу, зокрема в умовах дистанційної роботи.

Ключові слова: культура управління, командний менеджмент, ефективність підприємства, нестабільність, управління персоналом, лідерство, комунікація.

The article examines management culture and team management as key factors enhancing enterprise effectiveness, particularly amidst unprecedented instability and crisis challenges, including military aggression. Team management's relevance is increasing due to its ability to achieve goals through collective activity, clear roles, open information exchange, autonomy, and synergy. Team success critically depends on the established management culture (values, norms, leadership styles, decision-making, communication, ethics). Traditional approaches are often insufficient for modern challenges, requiring a management philosophy that aligns with external realities impacting production, finance, and, crucially, interpersonal relationships, burnout, and personnel stress. A comprehensive set of general scientific and special methods was applied for thorough analysis. Analysis and synthesis of the generalized theoretical foundations of team management. A systemic approach views them as complementary elements of a comprehensive enterprise management system. Deductive and inductive methods were used to derive general principles and detailed specific aspects influencing organizational effectiveness. Comparative analysis facilitated the comparison of approaches to team formation and management culture. The study's novelty lies in deepening the theoretical-methodological foundations of the interrelationship between management culture and team management, substantiating their synergistic effect, and defining team management's key role as a catalyst for management culture development and transformation, especially in times of heightened instability. It systematically shows how effective team traits (collective activity, open information exchange, autonomy) directly contribute to forming and strengthening critical management culture aspects like communication openness, ethics, delegation, adaptability, and innovation. This has proven to be a strategic resource for psychological comfort, loyalty, engagement, and organizational resilience among Ukrainian enterprises during wartime and post-war reconstruction. The article demonstrates that effective team management, based on key team characteristics, not only achieves operational goals but also actively influences the development of management culture. Gaps in open problem discussion, role understanding, and involvement in decision-making were identified as barriers to synergy, despite the positive aspects of mutual assistance. Targeted implementation of team management tools to support and transform management culture is emphasized. Future research should focus on an empirical study of the mechanisms by which team management promotes specific aspects of management culture during crises. Developing practical models integrating management culture and team management for various industries is relevant, as is quantitatively assessing their impact on psychological well-being, stress, loyalty, and overall personnel performance in Ukrainian enterprises.

Keywords: management culture, team management, enterprise effectiveness, instability, human resource management, leadership, communication, organizational culture.

Вступ

Актуальність командного менеджменту в сучасному світі невинно зростає, що зумовлено динамічними змінами бізнес-середовища, стрімким технологічним розвитком та високим ступенем невизначеності функціонування. В особливо складних вітчизняних умовах, спричинених воєнною агресією, українські підприємства та їх менеджмент зіштовхуються з безпрецедентними викликами щодо підвищення ефективності діяльності загалом та персоналу зокрема в умовах суттєвої обмеженості ресурсів. У цьому контексті одним із найбільш дієвих засобів забезпечення стабільності та розвитку є впровадження сучасних підходів до організації праці та мотивації персоналу, де командний менеджмент відіграє ключову роль. Водночас успішність застосування будь-яких управлінських інструментів, включно з командним менеджментом, нерозривно пов'язана з культурою управління підприємства. Більшість популярних підходів до управління, розроблених для стабільних умов, не витримують викликів сьогодення

та потребують суттєвого вдосконалення, спираючись на специфіку функціонування підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Адже ці умови зовнішнього середовища безпосередньо відображаються не лише на виробничих процесах та фінансовому стані компаній, але й на міжособистісних взаємовідносинах в колективі, рівні емоційного вигорання та стресу у персоналу. За таких обставин філософія управління, яка визначає підхід керівників різних рівнів, має бути глибоко узгоджена з вимогами сучасних особливостей провадження господарської діяльності та загалом життя.

Питання командного менеджменту та його впливу на ефективність підприємств традиційно перебуває у фокусі уваги вітчизняних та зарубіжних дослідників. Актуальність командного менеджменту в сучасному світі, особливо в умовах підвищеної невизначеності та криз, зумовлена низкою ключових факторів, що відображають зміни бізнес-середовища та технологічний розвиток. Сазонова Т. О. [1] підкреслює роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства; Калинець К. С. [2], Занора В. О. [3], активно вивчають сутність, роль та значення команд, а також теоретичні аспекти їх формування. Горбунова В. В. [5] глибоко аналізує психологію командування, пропонуючи ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд, що є фундаментальним для розуміння внутрішньої динаміки колективу. Новітні підходи до управління командами аналізують Немченко Т.А. та В'юник О. В. [6]. Паралельно з дослідженнями командного менеджменту, значна увага приділяється аспектам культури управління та лідерства. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. [7] аналізують стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. Етичну модель управління, що є складовою культури управління, досліджує Штиршов О. М. [8]. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. [9], Швець Г. О. [10], Перерва І. М. [11] та Клочко А. О. [12] розглядають основи лідерства, його сутність, структурні компоненти стилів управління та їх місце в діяльності підприємства. Зарубіжні дослідники, такі як Кью Ф., Лім Х., Сонг Дж. [13], вивчають вплив стилів лідерства на інноваційну ефективність та організаційну діяльність, включаючи концепцію ситуаційного лідерства. Мілтон Херман [14] підкреслює важливість внутрішньої комунікації для бізнесу, що є невід'ємною частиною управлінської культури. Незважаючи на велику кількість ґрунтовних досліджень з обох напрямів, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу саме взаємозв'язку між культурою управління та ефективністю командного менеджменту, особливо в контексті унікальних викликів, що стоять перед вітчизняними підприємствами в умовах тривалої війни.

Формулювання цілей статті

Дослідити взаємозв'язок між культурою управління та командним менеджментом з особливим акцентом на роль командного менеджменту як каталізатора розвитку та трансформації управлінської культури в умовах нестабільності та криз.

Виклад основного матеріалу дослідження

Команда міцно увійшла в практику сучасного управління персоналом завдяки своїй значній ефективності та взаємодії, що сприяє в більшості випадків ефективному розв'язанню поставлених завдань та досягненню організаційної мети. Це зумовлено її високою продуктивністю та синергією, що виникає під час спільного розв'язання проблем. Серед основних рис, які допомагають висвітлити сутність командної роботи, такі:

- 1) колективна діяльність, яка має на увазі те, що команда – це не просто сукупність окремих працівників, а інтегрована група, де кожен її член «підсилює» один одного;
- 2) чітке визначення ролей, за якого кожен учасник команди розуміє не лише місію, цілі, стратегію, але й має закріплені обов'язки та відповідає за їх виконання в межах призначеної ролі;
- 3) відкритий обмін інформацією, яка характеризується щирістю, довірою та відвертістю, готовністю конструктивно врегулювати розбіжності ще на початку їх виникнення;
- 4) самостійність, автономність – команда є автономним утворенням в організаційній структурі підприємства, при цьому має налагоджені механізми взаємодії з менеджментом, іншими командами, але внутрішні процеси прямого їх впливу не зазнають;
- 5) синергія – загальний результат командної роботи значно перевищує сумарний внесок окремих її членів («1+1=3, 4, ...n»).

Водночас серед основних аспектів культури управління на підприємстві можемо виокремити наступні (табл. 1).

Таблиця 1. Головні аспекти культури управління на підприємстві

Аспект	Характеристика
Стиль лідерства	спосіб впливу на поведінку підлеглих, що ґрунтується головним чином на соціально-психологічних зв'язках та методах управління та має на меті досягти цілей підприємства, шляхом узгодження його інтересів, команди лідера, прагнучи при цьому до максимальної синергії
Способи комунікації	спосіб налагодження та підтримки міжособистісної взаємодії на підприємстві, який (не залежно від виду) має характеризуватися відкритістю, прозорістю, оперативністю та поєднанням формального та неформального аспектів
Процес прийняття рішень	характеризує методи та способи прийняття рішень: централізовано, децентралізовано, колегіально, а також стиль прийняття рішень: нормативний, психологічний, когнітивний
Етика та цінності управління	охоплює індикатори справедливості, етичності на рівні робочого середовища, політичну етику – способи реагування на ситуації, що виникають при функціонуванні, стратегічну етику – рішення відносно планів, які сформувало підприємство задля досягнення його цілей
Традиції, ритуали	елементи корпоративної культури підприємства, що формують її індивідуальність, покликані згуртувати колектив та підвищити рівень його лояльності
Система мотивації та стимулювання праці	характеризується сукупністю підходів, інструментів, методів до активізації персоналу, стимулювання його розвитку та нарощування потенціалу (колективна, індивідуалізована, матеріальна, нематеріальна)
Підхід до контролю	практика застосування методів контролю, періодичність, інструментарій, рівень свободи персоналу та його самостійності
Ставлення до інновацій, ризику	рівень та мотивація до змін, розвитку та адаптації, характеризує ставлення до нового, невизначеного та ризикового

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 7].

Таким чином, можна чітко простежити синергетичний взаємозв'язок між ефективним командним менеджментом та якісною культурою управління на підприємстві. Ефективний командний менеджмент не може повноцінно функціонувати та реалізовувати свій синергетичний потенціал без належної управлінської культури, яка його підтримує та формує. Взаємозв'язок між цими двома елементами є двостороннім: командний менеджмент

вимагає певних аспектів управлінської культури (відкритості, делегування, етичності), а сформовані, ефективні команди своєю чергою сприяють зміцненню та розвитку цих позитивних аспектів культури управління. Таким чином, гармонійний розвиток культури управління є стратегічним шляхом до забезпечення високоефективного командного менеджменту та, як наслідок, підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, особливо у складні та невизначені часи.

Пропонуємо звернути увагу на такий елемент культури управління, як процес постановки цілей, адже цей процес є важливим для досягнення успіху в будь-якому колективі або команді. Цілі виступають як компас, що спрямовує діяльність, надихає до продуктивної роботи та дозволяє зосередитися на важливих завданнях. Незалежно від розміру команди або типу діяльності постановка чітких цілей забезпечує єдність, мотивацію та досягнення спільного успіху. З огляду на зазначене для лідерів сучасних підприємств рекомендуємо звернути увагу на певні аспекти практики постановки цілей (рис. 1).

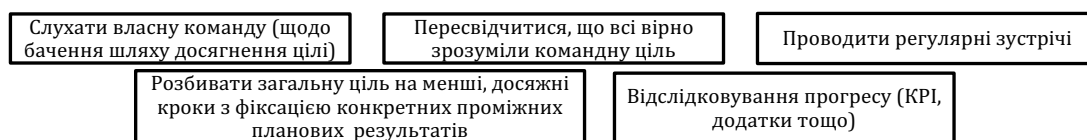


Рис. 1. Вектори вдосконалення системи постановки командних цілей

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Для постановки командних цілей в підприємстві ми рекомендуємо скористатися теорією Едвіна Локка. Основна думка його теорії зводиться до того, що чіткі, зрозумілі завдання та своєчасний, корисний зворотний зв'язок значно підвищують мотивацію працівників. Доктор Гері Летем експериментально підтвердив цей зв'язок між визначенням цілей та продуктивністю праці, сформулювавши 5 ключових принципів їх постановки [16]. Отже, згідно з цією теорією, при постановці цілей команді варто керуватися певними принципами (табл. 2).

Таблиця 2. Принципи постановки командних цілей для підприємства

Принцип	Характеристика
Чіткість	мається на увазі чіткість, вимірюваність цілей. Наприклад: підвищити рівень залученості персоналу на 8%. Необхідною умовою є визначення критеріїв оцінки успіху учасників; при цьому варто переконатися, що кожен член команди розуміє, як саме буде оцінюватися його робота та досягнення поставлених цілей.
Виклик	передбачає: - прагнення менеджменту до такого рівня складності завдань, який би стимулював зростання продуктивності, але не призводив до перевантаження; - запровадження системи винагород за успішне виконання складних проєктів та завдань; - сприяння здоровій конкуренції між членами команди/відділами, враховуючи поточну атмосферу в колективі та наявність потенційних конфліктів.
Прихильність	охоплює заохочення працівників до самостійного визначення власних цілей в межах командних, адже такі цілі мають вищу мотиваційну силу, а також застосування управління за цілями, щоб узгодити особисті прагнення співробітників із загальними цілями підприємства.
Зворотний зв'язок	передбачає забезпечення працівників корисним, неупередженим та зрозумілим зворотним зв'язком; впровадження в практику регулярного обміну відгуками, використовуючи для цього індивідуальні зустрічі, а також диджитал-технології.
Складність мети	потребує з'ясування рівня кваліфікації членів команди та їхні потреби у навчанні, щоб переконатися у їхній готовності до виконання поставлених завдань. У випадку, якщо працівнику складно впоратися із завданням, залучення досвідченого наставника для його підтримки.

Джерело: сформовано на основі [17].

З метою підвищення ефективності процесу постановки цілей ми б рекомендували використовувати наступний підхід (рис. 2). На наш погляд, менеджерам варто експериментувати з різними методами та інструментами, щоб знайти ті, які найкраще працюють для їх команди та її контексту. Для цього необхідно регулярно оцінювати ефективність процесу постановки цілей та вносити необхідні корективи.



Рис. 2. Рекомендований процес постановки командних цілей для підприємства

Джерело: розробка автором на основі [17, с. 63–69].

Водночас, розвиваючи культуру управління на сучасних вітчизняних підприємствах, застосовуючи підтримуюче лідерство та лідерство спільного зростання, важливим є залучення персоналу до процесу постановки та коригування цілей. Таким чином менеджмент домагається не лише підвищення його мотивації щодо досягнення,

реалізації цілей, але й сприяє формуванню почуття приналежності, впевненості та довіри, що є важливими елементами не лише ментального здоров'я, але й лояльності персоналу. Отже, активне застосування інтерактивних методів пошуку рішення (брейнштормінг, «шість капелюхів мислення», метод Делфі, номінальна групова техніка) ще більше актуалізуються в сучасних умовах.

Важливим також є процес надання зворотного зв'язку членам команди та отримання лідером його від них:

1. Своєчасність, регулярність (щотижня, щомісяця) у форматі коротких зустрічей або письмових повідомлень. Варто надавати фідбек, так би мовити, «в моменті» – одразу після спостереження певної поведінки або виконання завдання, коли деталі ще свіжі в пам'яті. Це робить його більш дієвим.

2. Конкретність та об'єктивність, що передбачає фокус на поведінці, а не на особистості.

3. Конструктивність, фокус на сильних сторонах та орієнтація на розвиток, що має передбачати: дотримання балансу між позитивним та негативним, підкреслюючи сильні сторони та досягнення, а також вказуючи на сфери для покращення; фокусуватися на майбутньому – спрямовувати зворотний зв'язок на розвиток і вдосконалення, а не на критику заради критики; пропонувати конкретні кроки для покращення; підсилювати позитивні якості, відзначаючи їх регулярно та заохочуючи їх прояв.

4. Підтримка діалогу та активне слухання. З цією метою варто: задавати запитання, щоб спонукати людину самостійно проаналізувати свою роботу та визначити сфери для зростання; уважно слухати відповіді, ставити уточнюючі запитання та демонструвати розуміння точки зору співрозмовника; створити атмосферу довіри, де підлеглий не боїтиметься отримати зворотний зв'язок та зможе відкрито обговорити свої труднощі.

Урахування наведених управлінських аспектів покликане не лише успішно поширити практику командного менеджменту, але й сформувати сучасну культуру управління, яка не лише має сприяти успішному досягненню запланованих результатів, розвитку кадрового потенціалу, але й забезпечувати комфортне, інноваційно орієнтоване робоче середовище з високим рівнем залученості персоналу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Ефективність командної роботи безпосередньо залежить від провідних аспектів культури управління, таких як стиль лідерства (спрямований на синергію), відкриті та прозорі способи комунікації, децентралізовані та колегіальні процеси прийняття рішень, чітко визначені етичні цінності, адекватні системи мотивації та підходи до контролю, що заохочують самостійність. Водночас успішний командний менеджмент зміцнює ці аспекти, створюючи позитивний зворотний зв'язок. В умовах підвищеної невизначеності та воєнного стану ефективна культура управління, що підтримується зрілим командним менеджментом, стає ключовим фактором адаптивності підприємства. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни, мінімізувати стрес персоналу та зберігати його продуктивність завдяки механізмам взаємодопомоги, відкритого обговорення проблем та спільного пошуку рішень.

Література

1. Сазонова Т. О., Пасічник Є. М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Вип. 1. С. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>.
2. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток. Трансформація системи управління регіональним розвитком*: матеріали постійно діючої міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (1 вересня 2013 р. 28 лютого 2014 р.). Суми: СумДУ, 2014. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42707/1/Kalynets_management_team.pdf.
3. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90.
4. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
5. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному IT-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>.
6. Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. Управління проєктами та програмами організаційного розвитку. Київ: Самміт-Книга, 2010. 198 с.
7. Євтушенко, Г. І., Філоненко, С. М. Сутність команди проєкту та особливості її управління: зб. наук. пр. Університету державної фіскальної служби України. 2019. № (2). С. 67–80.
8. Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281–289. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>.
9. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
10. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
11. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
12. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. № 17. С. 163–167.
13. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*. 2022. № 14(6). С. 32–49. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063249>.
14. Milton Herman. Why is Internal Communication Important for Your Business? LumApps. URL: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits>.
15. Ваш путівник: Як поставити чіткі цілі для своєї команди? URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/vash-putivnik-yak-postaviti-chitki-czili-dlya-svoeyi-komandi/>.
16. Доброжанський С. Теорія постановки цілей Едвіна Локка. URL: <https://coach-school.org/blog/lokk-ua>.
17. Поросінін А. Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Аспосім*. 2024. №15. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.63>.

References

1. Sazonova, T. O., & Pasichnyk, Ye. M. (2021). Rol komandnoho menedzhmentu v efektyvni diialnosti pidpriemstva [The role of team management in the effective activity of an enterprise]. *Ekonomicnyi forum*, no. 1, pp. 147–153. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>.
2. Kalynets, K. S. (2014). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia upravlinskoi komandy [The essence and peculiarities of forming a management team]. In *Suchasnyi menedzhment i ekonomichni rozvytok. Transformatsiia systemy upravlinnia rehionalnym rozvytkom* (pp. 1–5). Sumy: SumDU. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42707/1/Kalynets_management_team.pdf.

3. Zanova, V. O. (2018). Upravlinnia kadramy: teoretychni aspekty formuvannya proiektnoi komandy [Human resources management: Theoretical aspects of project team formation]. *Visnyk KhDU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 30, pp. 87–90.
4. Horbunova, V. V. (2014). *Psykholohiia komandtvorennia: tsinnisno-rolivnyi pidkhid do formuvannya ta rozvytku komand* [Psychology of team building: Value-role approach to team formation and development]. Zhytomyr: ZhDU im. I. Franka.
5. Nemchenko, T. A., & V'iunyk, O. V. (2024). Novitni pidkhody do upravlinnia komandamy v proiektnomu IT-menedzhmenti [New approaches to team management in IT project management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>.
6. Bushuieva, N. S., Yaroshenko, Yu. F., & Yaroshenko, R. F. (2010). *Upravlinnia proiektamy ta prohramamy orhanizatsiinoho rozvytku* [Project and program management of organizational development]. Kyiv: Sammit-Knyha.
7. Yevtushenko, H. I., & Filonenko, S. M. (2019). Sutnist komandy proiektu ta osoblyvosti yii upravlinnia [The essence of a project team and the peculiarities of its management]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, no. 2, pp. 67–80.
8. Shtyrov, O. M. (2024). Etychna model upravlinnia: kontseptualnyi pidkhid [Ethical management model: A conceptual approach]. *Derzhavne budivnytstvo*, no. 1(35), pp. 281–289. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>.
9. Nestulia, O. O., Nestulia, S. I., & Kononets, N. V. (2020). *Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty* [Fundamentals of leadership: E-textbook for self-study]. Poltava: PUET.
10. Shvets, H. O. (2017). Liderstvo yak nevidiemna skladova efektyvnoho menedzhmentu [Leadership as an integral component of effective management]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 33, pp. 124–129. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
11. Pererva, I. M. (2023). Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Leadership styles and their place in enterprise management]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 241–248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
12. Klocho, A. O. (2020). Sutnist ta strukturni komponenty stylu upravlinnia menedzhera osvithoi orhanizatsii [Essence and structural components of a manager's leadership style in an educational organization]. *Habitus*, no. 17, pp. 163–167.
13. Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The influence of leadership style in China SMEs on enterprise innovation performance: The mediating roles of organizational learning. *Sustainability*, vol. 14(6), pp. 32–49. <https://doi.org/10.3390/su14063249>.
14. Herman, M. (n.d.). *Why is internal communication important for your business?* LumApps. Available at: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits>.
15. Yaware. (n.d.). *Vash putivnyk: Yak postavyty chitki tsili dlia svoiei komandy?* [Your guide: How to set clear goals for your team?]. Available at: <https://yaware.com.ua/uk/blog/vash-putivnik-yak-postaviti-chitki-czili-dlya-svoyei-komandi/>.
16. Dobrozhan'skyi, S. (n.d.). *Teoriia postanovky tsilei Edvina Lokka* [The theory of goal setting by Edwin Locke]. Available at: <https://coach-school.org/blog/lokk-ua>.
17. Porosinin, A. T. (2024). Teoretychni osnovy menedzhmentu komandnoho rozvytku na pidpriemstvi [Theoretical foundations of team development management at the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 15, pp. 63–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.63>.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025 р.