

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>

УДК 005.96:159.9:612.821

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ОГЛЯД

CONTEMPORARY APPROACHES TO TEAM MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN INTERDISCIPLINARY REVIEW

Друбецький Сергій Олександрович

здобувач вищої освіти першого року навчання ОНП «Менеджмент»
третього освітньо-наукового рівня,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8123-6442>

Drubetskiy Serhii

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті досліджено класичні й сучасні міждисциплінарні підходи до управління командами в умовах нестабільності, цифровізації та глобалізації. Розглянуто інтеграцію управлінських, психологічних і біоповедінкових концепцій, що забезпечують формування гнучких, адаптивних, саморегульованих команд. Обґрунтовано роль рефлексивних процесів і біологічно зумовлених чинників у прийнятті стратегічних рішень, створенні психологічної безпеки та згуртованості колективу. Проаналізовано Agile, Scrum, Lean, Kanban у контексті впливу на командну автономність. Показано, що ефективне управління в VUCA-середовищі потребує врахування психофізіологічних особливостей учасників і використання рефлексивних інструментів. Зроблено висновок про доцільність упровадження адаптивних і науково обґрунтованих управлінських підходів в українських умовах.

Ключові слова: управління командами, адаптивність, рефлексивні інструменти, психологічні особливості, біологічний підхід.

The article examines the evolution of team management approaches under conditions of digitalization, globalization, and environmental instability, emphasizing the need for interdisciplinary and reflexive models that integrate managerial, psychological, and biobehavioral components. Modern organizations increasingly operate in fast-paced and volatile environments where traditional hierarchical models are losing their effectiveness. In this context, flexible interdisciplinary approaches become essential for aligning collective efforts, ensuring adaptability, and making strategic decisions. The article explores how biologically grounded models – viewing the organization as a living adaptive system – combine with Lean philosophy, complementarity-based team design, and reflective management principles to form a new paradigm of teamwork in VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) conditions. The study highlights that team decisions incorporating both classical managerial functions and contemporary advances in neuroscience and behavioral biology foster the creation of resilient and cognitively diverse teams. Key factors include psychological safety, individual cognitive styles, and reflexive processes that contribute to high-performing, self-regulated team dynamics. Particular attention is given to the role of stress-resilience mechanisms that influence trust and cohesion within teams. The research also evaluates agile methodologies such as Scrum, Lean, Agile, and Kanban, demonstrating their impact on team autonomy, adaptability, and decision-making under pressure. Findings suggest that effective team management requires the application of interdisciplinary frameworks that account not only for structural and organizational aspects but also for the psychophysiological traits of team members. Reflexive tools – including structured feedback, team retrospectives, and neuroadaptive leadership practices – are shown to enhance learning capacity, innovation potential, and collective emotional regulation. In Ukrainian contexts, where uncertainty and systemic shocks are acute, the adoption of such approaches is critical to ensuring sustainable and adaptive organizational performance. Thus, the article contributes to the development of a comprehensive understanding of modern team management that bridges scientific disciplines and practical demands.

Keywords: team management, adaptability, reflexive tools, psychological traits, biological approach.

Постановка проблеми. Управління командами в сучасних організаціях змінюється під впливом глобалізації, цифрової трансформації та високої динаміки середовища. Класичні ієрархічні моделі управління виявляються малоефективними у складних і швидкозмінних умовах, що зумовлює зростання ролі гнучких, саморегульованих команд, здатних до швидкої адаптації, інтеграції знань і прийняття рішень. Водночас сучасна практика управління потребує нових підходів, що враховують не лише організаційні, а й психологічні, біоповедінкові та когнітивні аспекти командної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі команда розглядається як стратегічний ресурс управління. Теоретичні моделі управління командами базуються на різних підходах. М. Belbin акцентує на ролях і сильних сторонах учасників [1], J. R. Katzenbach і D. K. Smith – на формуванні довіри та спільної відповідальності [2], а J. R. Hackman – на самоорганізації за умов наявності сприятливого контексту й рефлексії [3]. Сучасні дослідники Н. Liao, K. Shaw, Z. Jia наголошують на ефективності розподіленого лідерства, посередником чого виступає довіра [4].

S. Berrezueta-Guzman та І. Смирнова підкреслюють значущість чіткого розподілу ролей, ефективної комунікації й емоційного лідерства для підвищення продуктивності команд [5; 6]. L. Gratton акцентує на ролі виклику, довіри та різноманітності як умов ефективної взаємодії [8; 9], а також на важливості рефлексії та зворотного зв'язку в знаннєвій праці [5]. Конфліктний стиль управління, за результатами досліджень, впливає на інноваційність: кооперація підвищує психологічну безпеку та стимулює обмін ідеями [7]. В. Tuckman розробив модель фаз розвитку команди, що вимагає адаптивного управління залежно від етапу [10]. У контексті VUCA-середовища ключовими чинниками стають ієрархічна гнучкість, емоційний інтелект лідера й високий рівень довіри між учасниками [11; 12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження командної роботи, бракує узагальнюючих моделей, що поєднують управлінські, психологічні, біологічні та цифрові аспекти. Недостатньо дослідженими залишаються індивідуальні когнітивні стилі, стресостійкість, психологічна безпека, а також біохімічні механізми командної динаміки. Рефлексивні

інструменти управління (ретроспективи, фасилітація, адаптивне лідерство) поки що не мають чіткої методологічної позиції в системі управління командами. Особливої актуальності ці питання набувають для українських організацій, які функціонують в умовах високої турбулентності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження міждисциплінарної моделі управління командами, яка інтегрує біологічні, психологічні, управлінські та цифрові чинники, а також визначення ролі рефлексивних інструментів у забезпеченні адаптивності, стійкості й ефективності команд в умовах VUCA-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління командами в сучасних організаціях дедалі частіше розглядається як системний процес, що охоплює взаємопов'язані елементи, які визначають продуктивність, стійкість та результативність спільної діяльності [1; 6; 11]. До таких елементів належать чітке визначення ролей учасників і лідерства, забезпечення ефективної комунікації, підтримка інноваційності та адаптивності, вирішення конфліктів, а також рефлексія і аналіз результатів діяльності [8; 15] (рис. 1).

Комунікація сприяє координації та попередженню конфліктів, а відкритий зворотний зв'язок формує довіру й атмосферу психологічної безпеки [6; 13]. Адаптивність і здатність до інновацій забезпечують гнучкість команд в умовах змін [4; 9]. Конструктивне вирішення конфліктів, зокрема із залученням емоційного інтелекту та медіації, трансформує напруження в точки розвитку [7; 11]. Рефлексія – як критичне осмислення досвіду – дозволяє командам вдосконалювати процеси й підвищувати результативність [5].

Командна взаємодія виступає стратегічним чинником адаптивності, інноваційності та продуктивності організацій. Вона сприяє інтеграції різних точок зору, колективному прийняттю рішень і формуванню культури відповідальності. Емпіричні дослідження засвідчують, що когнітивне різноманіття покращує розв'язання складних [15], колективне прийняття рішень підвищує їхню якість та швидкість, чіткий розподіл ролей – самоорганізацію [3], а міждисциплінарні команди демонструють вищий інноваційний потенціал [9]. Командна культура також позитивно впливає на продуктивність і прибутковість організацій. Узагальнення зазначених положень

Ключові елементи управління командами				
визначення ролей учасників і лідерства	забезпечення ефективної комунікації	підтримка інноваційності та адаптивності	вирішення конфліктів	рефлексія та аналіз результатів діяльності

Рис. 1. Елементи управління командами в сучасній організації

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1; 6; 8; 11; 15]

дозволяє окреслити ключові напрями впливу командної взаємодії на управління (рис. 2).

Команда виконує не лише координаційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи стійкість розвитку. Особливо важливим є впровадження рефлексивного інструментарію, що сприяє усвідомленню спільних цілей, ролей і стратегій, підвищує узгодженість дій та ефективність управління в умовах невизначеності [1; 3; 13].

Зростання ролі команд у досягненні стратегічних цілей організацій зумовило поступову трансформацію управлінських підходів – від ієрархічних моделей до гнучких, самокерованих і рефлексивних форм організації праці (рис. 3).

У класичному підході (до 1970-х) команду розглядали як ієрархічну структуру з централізованим контролем. У межах наукового менеджменту F. Taylor акцентував увагу на стандартизації, спеціалізації та жорсткому регламенті задля підвищення продуктивності. H. Fayol сформулював функціональний підхід, орієнтований на централізацію управління через планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. M. Weber розвинув

бюрократичну модель із раціонально-правовими механізмами легітимізації влади та чітко регламентованими ролями [1; 2; 3].

У поведінковому підході (1980 – 1990-ті) з'явився акцент на соціально-психологічних аспектах взаємодії. Завдяки Хоторнським експериментам Е. Mayo було доведено значущість неформальної атмосфери в колективі. Теорії X і Y D. McGregor та модель управління R. Likert підкреслили важливість внутрішньої мотивації, стилів лідерства й залучення працівників до ухвалення рішень. Саме в цей період комунікація, психологічний клімат і соціальна динаміка стали ключовими чинниками ефективної взаємодії в командах [6].

Системний підхід (1990 – 2000 рр.) розглядає команду як відкриту адаптивну систему, що взаємодіє з динамічним середовищем. Наукові праці D. Katz і R. Kahn заклали підґрунтя уявлення про організації як живі, динамічні структури [2; 3]. P. Senge увів поняття «організація, що навчається», в якій рефлексія, колективне мислення та командне навчання стали основними драйверами розвитку [3; 13]. Такий підхід започаткував кон-

Роль командної взаємодії в реалізації управлінських функцій

Синергія знань і навичок - інтеграція різноманітного досвіду і підходів сприяє зростанню продуктивності порівняно з індивідуальною роботою.

Оптимізація прийняття рішень - колективне мислення забезпечує швидше реагування на управлінські виклики.

Підвищення організаційної гнучкості - команди здатні оперативно адаптуватися до нових цілей і змін у ринковому середовищі.

Стимулювання інновацій - спільне генерування та обговорення ідей сприяє творчому пошуку та нетривіальним рішенням.

Формування організаційної культури - командна взаємодія зміцнює цінності співпраці, взаємної довіри та адаптаційної готовності до змін.

Рис. 2. Функціональне значення командної взаємодії в системі організаційного управління

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3; 9; 15]

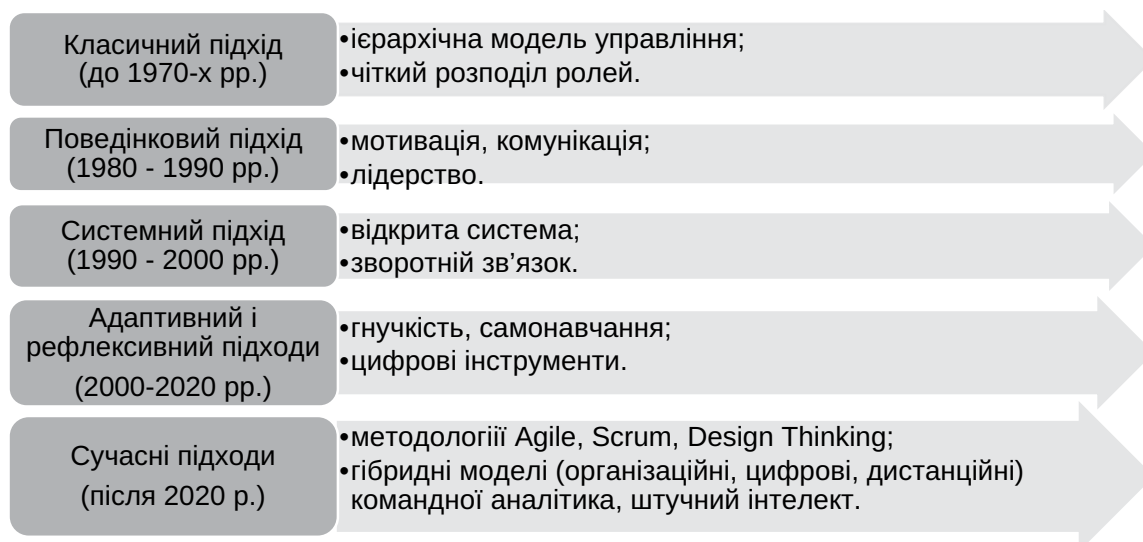


Рис. 3. Еволюція підходів до командного управління

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2; 4; 12]

цепцію команд як самонавчальних утворень, здатних до еволюції на основі постійного зворотного зв'язку.

У 2000 – 2020 роках сформувалися адаптивний і рефлексивний підходи до командного управління, що акцентують гнучкість, емоційний інтелект, автономію команд і колективне навчання [3; 11]. Команди розглядаються як рефлексивні системи, здатні до самоаналізу, адаптації й саморегуляції, а цифрові інструменти посилюють горизонтальну комунікацію та відповідальність [6; 14].

Після 2020 року домінують гнучкі методології Agile, Scrum, Design Thinking, орієнтовані на самоврядність, клієнтоорієнтованість і швидку адаптацію у VUCA-середовищі (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) [12; 14]. Поширюються гібридні моделі, що поєднують централізовані й децентралізовані практики в онлайн та офлайн-форматах. Зростає роль цифрових платформ, аналітики командної динаміки та штучного інтелекту, які забезпечують моніторинг ефективності та прогнозування ризиків (вигорання, конфлікти або втрата мотивації) [5; 11]. Культура рефлексивного менеджменту, заснована на фасилітації та коучингу, сприяє психологічній безпеці, інклюзивності, зниженню когнітивного навантаження й підвищенню стійкості команд [13; 15].

Історія розвитку підходів до управління командами відображає поступову трансформацію від ієрархічних бюрократичних структур до гнучких саморегульованих форм, здатних функціонувати в динамічному серед-

овищі. Ця еволюція пов'язана зі зміною філософії лідерства та ролі команди в організації. На рис. 4 виділено чотири ключові етапи розвитку: класичний, соціально-психологічний, адаптивно-біологічний та міждисциплінарний, кожен із яких характеризується новими моделями та практиками командного менеджменту.

Класичні теорії управління командами, започатковані в науковому менеджменті F. Taylora, акцентували стандартизацію, централізацію та жорсткий контроль, розглядаючи команду як інструмент підвищення продуктивності. A. Fayol визначив п'ять ключових управлінських функцій, що стали основою організаційного дизайну. Школа людських відносин (E. Mayo, D. McGregor) змістила акцент на згуртованість, мотивацію та визнання, зокрема через Теорії X (авторитаризм) і Y (демократія участі), що сприяли гнучким стилям управління. Дослідження K. Lewina, R. Lippitt і R. White про вплив стилів лідерства на згуртованість заклали підґрунтя сучасних практик коучингу, фасилітації та колективної рефлексії. Ці підходи сформували дисципліну та організованість, на яких базуються сучасні трансформації управління [1–3].

Сучасні підходи до командного управління, сформовані під впливом VUCA-викликів, зміщують роль лідера від контролю до фасилітації змін. Модель ситуаційного лідерства P. Hersey та K. Blanchard передбачає адаптацію стилю до зрілості команди, сприяючи делегуванню й автономії [16]. Трансформаційне лідерство (J. Burns, B. Bass) орієнто-

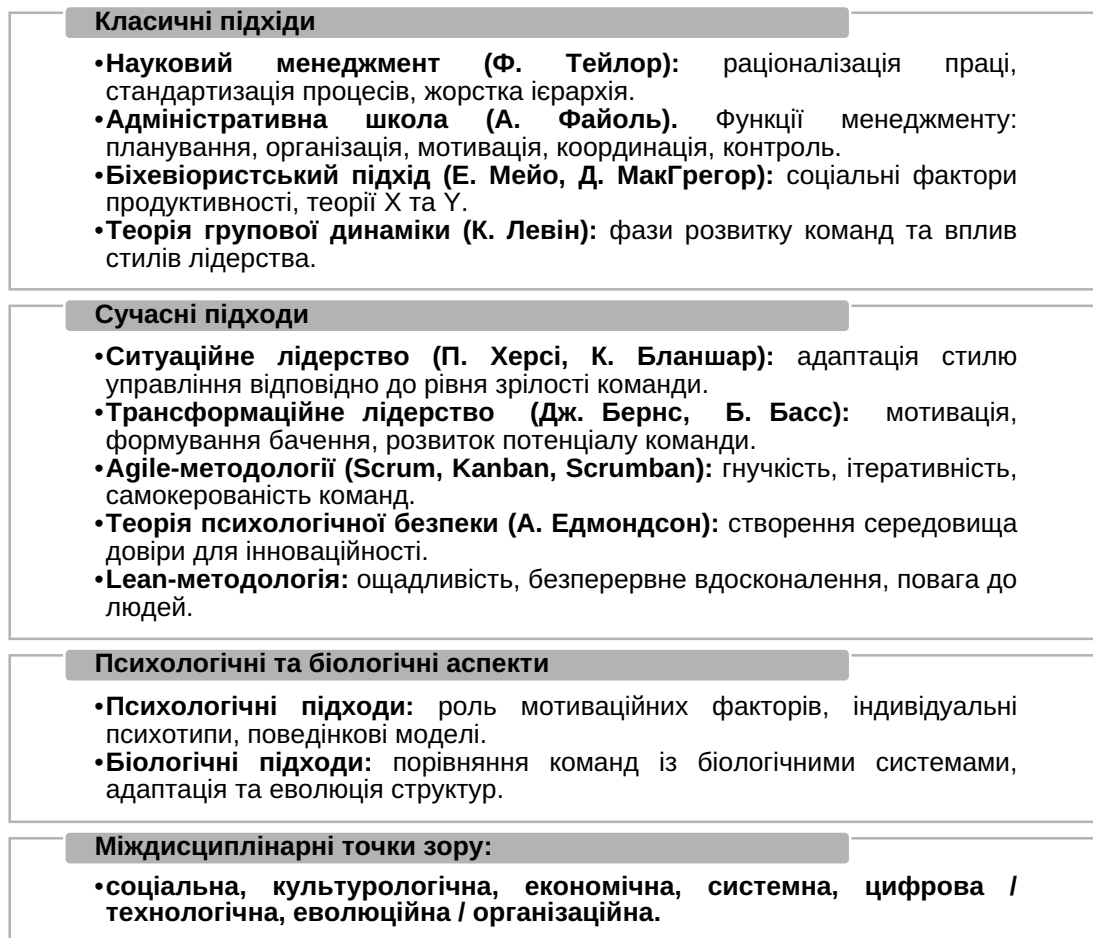


Рис. 4. Огляд класичних і сучасних підходів до командного менеджменту

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1–3; 13; 16–19]

ване на спільне бачення, мотивацію та особистісне зростання, що особливо важливо в умовах нестабільності [17].

Agile-підходи – Scrum, Kanban і Scrumban – забезпечують гнучке управління командами у динамічному середовищі [18]. Scrum ґрунтується на ітеративності та регулярному зворотному зв'язку, Kanban – на візуалізації процесів і балансуванні навантаження, тоді як Scrumban поєднує їхні переваги. Вони підвищують автономію, адаптивність і швидкість реагування, що важливо для ІТ, інноваційного бізнесу та стартапів.

Теорія психологічної безпеки А. Edmondson підкреслює важливість умов для відкритого обговорення та визнання помилок без страху санкцій [13]. У поєднанні з моделлю розвитку команди В. Tuckman та концепцією п'яти дисфункцій Р. Lencioni це формує основу для оптимізації командної взаємодії.

Lean-методологія, започаткована у виробничій системі Toyota (К. Toyoda) і адаптована для складних проєктів, базується на усуненні

втрат, створенні цінності, безперервному вдосконаленні та повазі до людей, що сприяє культурі відповідальності та ефективній командній роботі [19].

Сучасні підходи до управління дедалі частіше поєднують Lean з гнучкими фреймворками (Agile, Scrum), що особливо ефективні в умовах змінного середовища (рис. 5).

Попри різне походження, Lean, Agile та Scrum поділяють спільні засади: орієнтацію на клієнтську цінність, мінімізацію втрат, гнучкість, ітеративність, самоорганізацію та безперервне вдосконалення. Lean задає стратегічні принципи оптимізації, Agile – операційні механізми їх реалізації через короткі цикли, адаптивне планування й зворотний зв'язок. Scrum як практична форма Agile формалізує ролі, артефакти та ритуали, зберігаючи сумісність із Lean-принципами ефективності й автономності. Інтеграція цих підходів дає синергію, підвищуючи адаптивність, здатність керувати складністю та стратегічну зосередженість, поєднуючи стабільність структури з

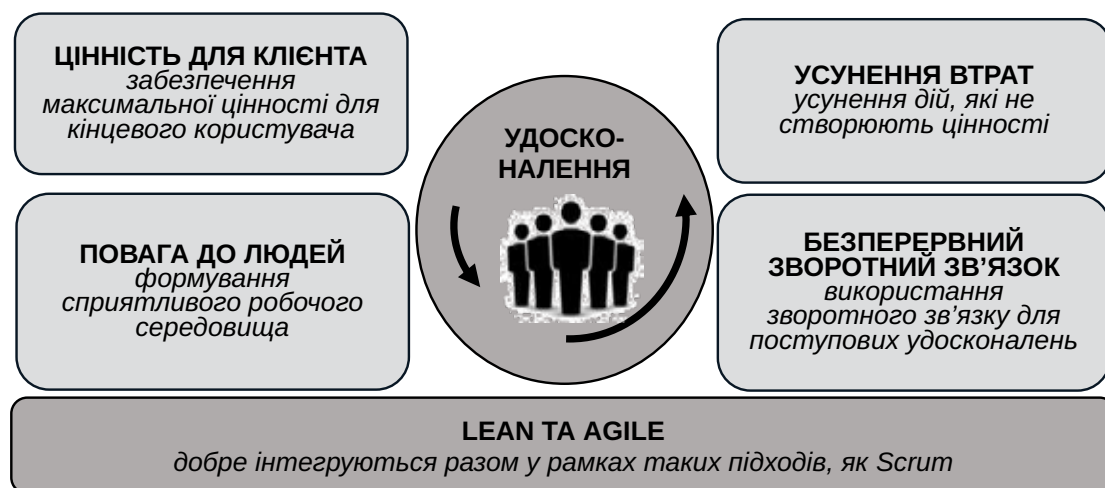


Рис. 5. Інтеграція Lean-методологія з підходами Agile та Scrum

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19]

гнучкістю та швидкістю реагування – ключовими чинниками інноваційності й стійкості.

Психологічні й біологічні підходи трактують команду як адаптивний соціальний організм, здатний до реорганізації. Психологічний підхід розглядає команду як групу осіб із різними емоціями, цінностями та мотивацією. За теоріями А. Maslow та F. Herzberg, учасники команди мають потреби від базових (безпека, стабільність) до вищих (визнання, самореалізація) [20]. Ефективний менеджер адаптує мотиваційні й комунікаційні інструменти, враховуючи ці потреби. Ігнорування індивідуальностей спричиняє конфлікти й вигорання, тоді як довіра і автономія підвищують ініціативність і психологічну безпеку.

Жорсткий контроль знижує мотивацію, тоді як довіра сприяє розвитку компетенцій і згуртованості, що підкреслює важливість гнучкого управління, адаптованого до індивідуальних особливостей команди.

Психологічний профіль команди, включно з психотипами (наприклад, за MBTI – Myers-Briggs Type Indicator), впливає на поведінку: інтроверти потребують структурованого середовища, екстраверти – відкритого і комунікативного [20]. Знання психотипів покращує координацію та знижує конфлікти.

Врахування когнітивних стилів важливе для ефективної комунікації: аналітики краще сприймають логічну інформацію, інтуїтивні типи – метафори й візуалізацію. Отже, форма комунікації має бути гнучкою – від строгих регламентів до фасилітацій чи креативних сесій. Таким чином, адаптивне управління, що враховує мотивації, психотипи та стилі

мислення, створює продуктивне і згуртоване середовище. Сучасний лідер – емоційний фасилітатор, який підтримує безпечне висловлення ідей, помічає стрес і сприяє синергії для досягнення спільної мети.

Біологічний підхід до управління командами базується на нейробіології, еволюційній психології та фізіології поведінки, розглядаючи команду як цілісну біологічну систему, що функціонує за принципами адаптації, взаємодоповнення та виживання. Управління полягає в підтримці життєздатності через динамічну перебудову зв'язків, адаптивний розподіл функцій і координацію взаємодії без централізованого керування.

Нейрохімічні процеси впливають на якість взаємодії: окситоцин стимулює довіру, серотонін і дофамін пов'язані з мотивацією, тоді як підвищений кортизол знижує співпрацю та згуртованість команди.

Еволюційна адаптація розглядає команди як системи, що проходять стадії розвитку, а їх життєздатність визначається гнучкістю – здатністю швидко реагувати на зміни. Організацію можна порівняти з живим організмом, де кожен елемент залежить від ефективності всієї системи.

Погляд на організацію як на взаємозалежну систему, подібну до живого організму, стає популярним. З другої половини XX ст. у менеджменті розвинули підходи, що розглядають організацію як біологічну систему. Метафори «організм», «адаптація», «еволюція» та «гомеостаз» допомагають усвідомити організації як відкриті динамічні системи зі здатністю до саморегуляції й розвитку у змін-

ному середовищі [21]. Сучасні HR-практики враховують біологічний підхід, що вимагає адаптивних і міждисциплінарних управлінських концепцій у зв'язку з технологічними інноваціями [14].

Біологічний підхід цінний для аналізу командної взаємодії з урахуванням поведінкових і емоційних чинників. Команди розглядаються як адаптивні «живі» системи, що реагують на внутрішні й зовнішні виклики. Сучасні дослідження розглядають застосування біологічних аналогій у менеджменті, зокрема в аспектах поведінки, мотивації, лідерства та кооперації.

Міждисциплінарні підходи до командної взаємодії охоплюють соціальні, культурні, економічні, системні, технологічні та еволюційні аспекти, розглядаючи команду як динамічну, адаптивну та саморегульовану систему. Вони допомагають краще зрозуміти логіку взаємодії, прийняття рішень, лідерські механізми та адаптивність у змінному середовищі [5; 14].

Соціальний підхід підкреслює роль неформальних зв'язків, довіри та лідерства, що формують згуртованість і стабільність, особливо в agile-командах, де важлива самоорганізація й горизонтальна взаємодія [4; 12; 15].

Культурологічний підхід враховує вплив національних ментальностей і комунікаційних культур, що є ключовим для транснаціональних команд, де відмінності можуть як ускладнювати, так і стимулювати інновації [6; 11].

Економічний підхід розглядає команди як стратегічні ресурси, ефективність яких оцінюється за фінансовими показниками, рентабельністю проєктів, мотиваційними системами та бюджетним плануванням людського капіталу [13].

Системний підхід бачить команду як підсистему організації з механізмами зворотного зв'язку і саморегуляції, що дозволяє комплексно діагностувати та розвивати команду [9; 15].

Технологічний підхід акцентує увагу на цифрових інструментах (наприклад, платформи Asana, Jira, Miro), які автоматизують процеси та покращують управління знаннями і планування [14; 18; 19].

Еволюційно-організаційний підхід розглядає команди як «живі системи», що проходять стадії формування, конфлікту, стабілізації та трансформації. Організації трактується як адаптивні структури, здатні до самооновлення в мінливому середовищі, що сприяє формуванню децентралізованих і

самокерованих команд, які самостійно шукають рішення [3; 8; 10].

Таким чином, міждисциплінарний підхід поглиблює розуміння командної динаміки та створює основу для інноваційних управлінських рішень, формуючи нову парадигму ефективності, адаптивності й рефлексивності. Сучасний бізнес потребує інтегративного управління, яке враховує формальні процеси та психологічні й біологічні особливості поведінки.

Рефлексивні інструменти, що аналізують індивідуальні й колективні дії, мислення та якості рішень, ключові для підвищення гнучкості й результативності команд. На перетині міждисциплінарних підходів і рефлексивного аналізу формується нове управлінське поле, яке досліджує зв'язки емоційного інтелекту, когнітивних стилів і ефективності.

Висновки. Управління командами в сучасних організаціях розглядається як міждисциплінарний процес, що інтегрує структурні, комунікаційні, емоційні та рефлексивні компоненти. Ефективність забезпечується чітким розподілом ролей, злагодженою взаємодією, конструктивним управлінням конфліктами та здатністю до рефлексії. Довіра і спільне бачення формують продуктивне та інноваційне середовище.

Ключовими чинниками результативності команд є когнітивне різноманіття, колективне прийняття рішень, автономія та міждисциплінарна співпраця. Менеджмент команд еволюціонує у бік розвитку емоційного інтелекту, розподіленого лідерства і культурної чутливості. Використання гнучких методологій (Agile, Lean) підвищує адаптивність, саморегуляцію й інноваційність команд.

Перехід від ієрархічних до самокерованих моделей супроводжується трансформацією ролі керівника на фасилітатора і партнера, що відображає децентралізацію влади, зростання довіри й відповідальності.

Поглиблене вивчення біоповедінкових підходів із урахуванням гормональних маркерів (кортизол, окситоцин), типологій особистості (MBTI, Big Five) і поведінкових патернів відкриває можливості для персоналізації управління, зменшення конфліктів і ефективного розподілу ролей. Соціокультурні й технологічні чинники впливають на мотивацію, комунікацію та залученість учасників.

Взаємозв'язок мотивації, когнітивних стилів і рефлексивних процесів є основою ефективних управлінських практик. Інтеграція

рефлексивних інструментів допомагає подолати внутрішні бар'єри, посилити зворотний зв'язок і формувати навчальну культуру.

Незважаючи на різноманіття підходів, досі бракує уніфікованої міждисциплінарної моделі, що інтегрує психобіологічні, когнітивні та організаційні аспекти. Перспективним є створення комплексної системи управління

командами на основі гнучких моделей, психологічної підтримки, біоаналітики та цифрових інструментів.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення впливу рефлексії на сталість та ефективність командної роботи з урахуванням типів завдань, організаційного контексту та індивідуальних характеристик учасників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Belbin M. Management Teams: Why They Succeed or Fail (3rd ed.) // Human Resource Management International Digest. 2011. Т. 19, № 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419cae.002>
2. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2015. 320 p.
3. Hackman R. Leading Teams. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. URL: <https://www.perlego.com/book/837329/leading-teams-setting-the-stage-for-great-performances-pdf> (дата звернення: 03.07.2025).
4. Liao H., Shaw K., Jia Z. The impact of shared leadership on team performance in college student teams: The mediating role of team trust // MATEC Web of Conferences. 2024. Vol. 395. Art. 01075. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439501075>
5. Berrezueta-Guzman S., Parmacli I., Habib M. K., Krusche S., Wagner S. Assessing Teamwork Dynamics in Software Development Projects // arXiv preprint arXiv:2501.11965. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.11965>
6. Смирнова І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «Performance management» // Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>
7. Yin J., Qu M., Li M., Liao G. Team Leader's Conflict Management Style and Team Innovation Performance in Remote R&D Teams - With Team Climate Perspective // Sustainability. 2022. 14, 10949. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710949>
8. Gratton L. What sets apart the most productive, innovative teams? / Lynda Gratton // The Times. 2025. URL: <https://www.thetimes.com/business-money/entrepreneurs/article/what-sets-apart-most-productive-innovative-teams-enterprise-network-l3c8nq7cd> (дата звернення: 10.07.2025).
9. Gratton L., Erickson T. J. Eight ways to build collaborative teams // Harvard Business Review. 2007. 85(11), 100-109. URL: <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> (дата звернення: 10.07.2025).
10. Xu F., Wu L., Evans J. Flat teams drive scientific innovation // Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A. 2022. 119(23): e2200927119. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2200927119>
11. Jordan S., Troth A. Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with conflict and mutual trust // International Journal of Conflict Management. 2020. Vol. 31, № 3. P. 345-364. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0168>
12. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org, 2020. 19 p. URL: <https://scrumguides.org> (дата звернення: 11.07.2025).
13. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, № 2. P. 350-383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Da Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: literature review and trends // Computers & Industrial Engineering. 2022. Vol. 168, Art. 108111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
15. Maynard M. T., Mathieu J. E., Rapp T., King E. B., Kleiner C. Team leader coaching intervention: An investigation of the impact on team processes and performance within a surgical context // Group & Organization Management. 2020. Vol. 45, No. 5. P. 688-716. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601120955035>
16. Blanchard K. H., Zigarmi D., Nelson R. B. Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective // Journal of Leadership Studies. 1993. Vol. 1, No. 1. P. 21-36. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
17. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership (2nd ed.). New York: Psychology Press, 2006. 296 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
18. Bhavsar K., Shah V., Gopalan S. Scrumban: An Agile Integration of Scrum and Kanban in Software Engineering // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE). 2020. 9(4), 1626-1634. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijitee.D1566.029420>

19. Atlassian. Lean methodology: What it is and how to apply it. Atlassian. Retrieved July 29, 2025. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/lean-methodology> (дата звернення: 12.07.2025).
20. Ihensekhien O. A., Arimie C. J. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance // *The Romanian Economic Journal*. 2023. P. 32–49. DOI: <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
21. Arvey R. D., Zhang Z. Biological factors in organizational behavior and I/O psychology: an introduction to the special section // *Applied Psychology*. 2015. 64(2), 281–285. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12044>

REFERENCES:

1. Belbin, M. (2011), "Management Teams: Why They Succeed or Fail", *Human Resource Management International Digest*, vol. 19, №. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419cae.002>
2. Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (2015), "The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization", Boston: Harvard Business School Press, 320 p.
3. Hackman, R. (2002), "Leading Teams", Boston: Harvard Business Review Press. URL: <https://www.perlego.com/book/837329/leading-teams-setting-the-stage-for-great-performances-pdf> (Accessed 2: 03.07.2025).
4. Liao, H., Shaw, K. and Jia, Z. (2024), "The Impact of Shared Leadership on Team Performance in College Student Teams: The Mediating Role of Team Trust", *MATEC Web of Conferences*, vol. 395, art. 01075. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439501075>
5. Berrezueta-Guzman, S., Parmaceli, I., Habib, M. K., Krusche, S. and Wagner, S. (2025), "Assessing Teamwork Dynamics in Software Development Projects", *arXiv preprint arXiv:2501.11965*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.11965>
6. Smirnova, I. (2023), "The role of communications in forming a creative environment for successful project implementation in the context of 'Performance management'", *Economics and Society*. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2023-49-10>
7. Yin, J., Qu, M., Li, M. and Liao, G. (2022), "Team Leader's Conflict Management Style and Team Innovation Performance in Remote R&D Teams - With Team Climate Perspective", *Sustainability*, vol. 14, 10949. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710949>
8. Gratton, L. (2025), "What Sets Apart the Most Productive, Innovative Teams", *The Times*. URL: <https://www.thetimes.com/business-money/entrepreneurs/article/what-sets-apart-most-productive-innovative-teams-enterprise-network-l3c8nq7cd> (Accessed: 10.07.2025).
9. Gratton, L. and Erickson, T. J. (2007), "Eight Ways to Build Collaborative Teams", *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 11, pp. 100-109. URL: <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> (Accessed: 10.07.2025).
10. Xu, F., Wu, L. And Evans, J. (2022), "Flat Teams Drive Scientific Innovation", *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.*, vol. 119, no. 23, e2200927119. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2200927119>
11. Jordan, S. and Troth, A. (2020), "Emotional Intelligence and Leader Member Exchange: The Relationship with Conflict and Mutual Trust", *International Journal of Conflict Management*, vol. 31, no. 3, pp. 345–364. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0168>
12. Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020), "The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game", *Scrum.org*, 19 p. URL: <https://scrumguides.org> (Accessed: 11.07.2025).
13. Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, pp. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E. and Yoshino, R. T. (2022), "Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends", *Computers & Industrial Engineering*, vol. 168, art. 108111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
15. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T., King, E. B. and Kleiner, C. (2020), "Team Leader Coaching Intervention: An Investigation of the Impact on Team Processes and Performance within a Surgical Context", *Group & Organization Management*, vol. 45, no. 5, pp. 688–716. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601120955035>
16. Blanchard, K. H., Zigarmi, D. and Nelson, R. B. (1993), "Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective", *Journal of Leadership Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
17. Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006), "Transformational Leadership" (2nd ed.), New York: Psychology Press, 296 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
18. Bhavsar, K., Shah, V. and Gopalan, S. (2020), "Scrumban: An Agile Integration of Scrum and Kanban in Software Engineering", *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol. 9, no. 4, pp. 1626–1634. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijitee.D1566.029420>

19. Atlassian (2025), "Lean Methodology: What It Is and How to Apply It", Atlassian. Retrieved July 29, 2025. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/lean-methodology> (Accessed: 12.07.2025).
20. Ihensekhien, O. A. and Arimie, C. J. (2023), "Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance", *The Romanian Economic Journal*, pp. 32–49. DOI: <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
21. Arvey, R. D. and Zhang, Z. (2015), "Biological Factors in Organizational Behavior and I/O Psychology: An Introduction to the Special Section", *Applied Psychology*, vol. 64, no. 2, pp. 281–285. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12044>