

УДК 005.8:004.4:005.32
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-144-154

Дата надходження: 07.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ ЯК НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-ПРОЄКТАХ

Марта Копитко¹

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH TEAMWORK MANAGEMENT AS A DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN IT PROJECTS

Marta Kopytko¹

¹Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologie sdepartment, KROK University, Kyiv, Ukraine, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та теоретико-практичні аспекти управління командною роботою в ІТ-проєктах як важливого чинника підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Узагальнено основні види та методи управління командами в ІТ-проєктах, включаючи традиційні і гнучкі підходи (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Management 3.0), та проаналізовано аспекти управління персоналом у сфері інформаційних технологій, які виникають через високий темп цифровізації, глобалізацію, віддалений формат роботи та зростаючу складність проєктів. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління командною роботою в ІТ-проєктах та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії проєктних команд в умовах цифрового середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. У результаті дослідження побудовано модель процесу управління командою в ІТ-проєктах, що відображає циклічний і адаптивний характер управлінської діяльності та поєднує етапи: планування, формування команди, організацію робочих процесів, розвиток компетенцій учасників, аналіз результатів і коригування управлінських рішень з урахуванням індивідуальних характеристик членів команди та взаємодії в групі. Показано, що ефективна діяльність команд має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищує швидкість і якість ухвалення рішень, сприяє інноваційній активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращує якість продуктів і послуг та формує стійкі конкурентні переваги на ринку. На основі отриманих результатів запропоновано модель впливу управління командною роботою на рівень конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок управлінських, інноваційних та економічних ефектів командної діяльності, враховуючи як внутрішні процеси підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Запропонована модель може бути використана для вдосконалення системи управління командами в ІТ-проєктах, оптимізації організаційних процесів, розвитку людського потенціалу та підвищення стратегічної ефективності підприємств у цифровій економіці. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язувати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на основі даних діяльності ІТ-підприємств, кількісним оцінюванням впливу окремих елементів управління командною роботою на показники конкурентоспроможності, а також з дослідженням особливостей управління розподіленими та міжкультурними командами.

Ключові слова: управління проєктами, ІТ-проєкти, управління командою, гнучкі методи управління, лідерство в ІТ-проєктах, управління конфліктами, управлінські компетентності, інноваційна діяльність, людський капітал, конкурентоспроможність підприємств.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1; **бібл.:** 11

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of team management in IT projects as an important factor in enhancing the competitiveness of enterprises. The main types and methods of team management in IT projects are generalized, including traditional and agile approaches (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, and Management 3.0). In addition, the study analyzes personnel management issues in the field of information technology that arise due to the rapid pace of digitalization, globalization, remote work formats, and the increasing complexity of projects. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of team management in IT projects and to develop practical recommendations for improving the effectiveness of project team interaction in the digital environment, thereby increasing the competitiveness of enterprises. As a result of the study, a model of the team management process in IT projects was developed, reflecting the cyclical and adaptive nature of managerial activity and integrating the following stages: planning, team formation, organization of work processes, development of participants' competencies, analysis of results, and adjustment of managerial decisions, taking into account the individual characteristics of team members and group interaction. It is demonstrated that effective team performance has a direct impact on enterprise competitiveness, as it ensures the rational use of human capital, increases the speed and quality of decision-making, promotes innovation activity and enterprise adaptability to changes in the external environment, improves the quality of products and services, and creates sustainable competitive advantages in the market. Based on the obtained results, a model of the impact of team management on the level of enterprise competitiveness is proposed. This model enables a comprehensive assessment of the relationship between managerial, innovative, and economic effects of team activities, taking into account both internal enterprise processes and external market conditions. The proposed model can be applied to improve team management systems in IT projects, optimize organizational processes, foster human potential development, and enhance the strategic efficiency of enterprises in the digital economy. Prospects for further research should be associated with the empirical verification of the proposed model based on data from IT enterprises, the quantitative assessment of the impact of individual team management elements on competitiveness indicators, and the study of specific features of managing distributed and multicultural teams.*

Keywords: *project management, IT projects, team management, agile management methods, leadership in IT projects, conflict management, management competencies, innovation, human capital, competitiveness of enterprises.*

Formulas: 0; fig.: 2, tab.: 1, bibl.: 11

Вступ. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким зростанням ролі інформаційних технологій та проєктного підходу до створення програмних продуктів і цифрових сервісів. Успішна реалізація ІТ-проєктів дедалі більше залежить не лише від рівня технологічної компетентності виконавців, а й від ефективності організації командної роботи, якості комунікацій, координації дій учасників проєкту та здатності команди адаптуватися до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. За умов високої складності ІТ-проєктів, використання гнучких методологій управління, розподілених та мультикультурних команд, проблеми управління командною роботою набувають особливої актуальності.

Водночас практика реалізації ІТ-проєктів засвідчує наявність значної кількості управлінських проблем, пов'язаних із нечітким розподілом ролей і відповідальності в команді, конфліктами інтересів, низьким рівнем мотивації учасників, інформаційними бар'єрами, а також недостатньою узгодженістю між технічними та управлінськими рішеннями.

Неефективне управління командною роботою та розвитком людського капіталу призводить до порушення термінів виконання проєктів, перевищення бюджетів, зниження якості програмного продукту та зростання проєктних ризиків.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у сфері управління проєктами та командування, питання формування дієвих механізмів управління командною роботою саме в ІТ-проєктах залишаються недостатньо систематизованими. Особливої уваги потребує інтеграція класичних підходів до управління персоналом із сучасними гнучкими методологіями, врахування специфіки ІТ-середовища та поведінкових аспектів діяльності проєктних команд з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління командною роботою в ІТ-проєктах для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління командною роботою в ІТ-проектах та її впливу на конкурентоспроможність підприємств перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту, економіки знань та інноваційного розвитку. У науковій літературі дане питання розглядається крізь призму розвитку людського капіталу, застосування гнучких методів управління, особливостей проектної діяльності в цифровому середовищі, а також формування конкурентних переваг підприємств.

Значний внесок у дослідження ролі людського капіталу та інноваційного розвитку зроблено у праці О. Подри та ін. (2020), де доведено, що саме якість людських ресурсів, рівень знань і здатність до інновацій є визначальними детермінантами економіки знань. Автори підкреслюють, що ефективна взаємодія персоналу та управління знаннями безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств, що є особливо актуальним для ІТ-сфери, де командна робота виступає ключовим чинником створення доданої вартості.

Подальший розвиток цієї наукової проблематики відображено у дослідженнях М. Копитко та ін. (2022), присвячених Agile-менеджменту (Management 3.0). Автори обґрунтовують доцільність застосування гнучких підходів до управління в умовах глобалізації, акцентуючи увагу на ролі саморганізованих команд, мотивації персоналу та децентралізації управлінських рішень. У контексті ІТ-проектів такі підходи сприяють підвищенню адаптивності команд, швидкості реагування на зміни та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності підприємств.

При розгляді особливостей управління креативним розвитком соціально-економічних систем в умовах кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 доводиться, що креативність команд,

ефективна комунікація та гнучке управління стають критичними факторами стійкості підприємств (2023). Отримані висновки мають безпосереднє значення для ІТ-проектів, де віддалений формат роботи та зростання невизначеності посилюють роль командного менеджменту.

Безпосередньо проблемам управління командами в ІТ-проектному менеджменті присвячені дослідження Т. Немченко та О. В'юник (2024), які систематизують новітні підходи до управління командами, зокрема використання Scrum, Kanban, DevOps та гібридних моделей. Автори наголошують, що ефективна командна взаємодія, чіткий розподіл ролей і відповідальності є передумовами успішної реалізації ІТ-проектів.

Актуальним напрямом досліджень є управління розподіленими та віддаленими командами. У цьому контексті заслуговують на увагу праці Ю. Шабардіної та О. Хоменко (2025), а також Ю. Триуса і Є.Ткаченка (2024), де проаналізовано специфіку комунікацій, координації та контролю в умовах дистанційної роботи. Автори підкреслюють, що ефективність ІТ-команд значною мірою залежить від використання цифрових інструментів управління проектами, довіри між учасниками команди та розвитку корпоративної культури.

Окремі аспекти управління командами в ІТ-сфері висвітлено у роботі В. Киричук (2024), де визначено ключові принципи управління командою проекту, зокрема орієнтацію на результат, командну відповідальність, безперервне навчання та інноваційність. Ці принципи формують основу для підвищення ефективності проектної діяльності та конкурентних позицій підприємств.

Поряд із науковими дослідженнями, практико-орієнтований підхід до управління командами представлений у професійних аналітичних матеріалах (2023), де узагальнено сучасні інструменти та практики управління проектними командами. Хоча такі джерела не мають

суто академічного характеру, вони доповнюють наукові напрацювання прикладними аспектами управління в ІТ-проєктах.

Питання конкурентоспроможності підприємств розглядаються у працях Т. Червака (2024), С. Співака (2016) та М. Гофман (2024). Зокрема, Червак акцентує увагу на системному підході до управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності, тоді як Співак обґрунтовує необхідність комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів. Гофман та співавтори підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства формується через поєднання стратегічного управління, інноваційної діяльності та ефективного використання людського потенціалу.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить, що, попри наявність значної кількості досліджень з управління ІТ-проєктами та конкурентоспроможністю підприємств, недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між управлінням командною роботою в ІТ-проєктах і формуванням конкурентних переваг підприємств. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Постановка завдання.

Обґрунтувати теоретико-методичні засади управління командною роботою в ІТ-проєктах та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії проєктних команд в умовах цифрового середовища для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження. На відміну від традиційних проєктів, ІТ-проєкти характеризуються інтелектуально-емним характером праці, високою залежністю результатів від компетентностей персоналу та значною роллю міжособистісної взаємодії в межах команди.

В умовах поширення гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) ефективність реалізації ІТ-

проєктів дедалі більше визначається здатністю менеджменту сформувати збалансовану команду, забезпечити її адаптацію до проєктного середовища та підтримувати стабільну взаємодію між учасниками (Корутко М., 2022). Невідповідність між проєктними ролями та компетенціями виконавців, низький рівень командної комунікації або відсутність належного управління людським фактором можуть призводити до зриву строків, перевитрат ресурсів і зниження якості кінцевого продукту.

Особливої актуальності набуває проблема управління командами в умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості, що ускладнює процеси координації, контролю та формування командної культури. Водночас високі ризики професійного вигорання, плинності кадрів і залежності проєктів від окремих ключових фахівців підсилюють необхідність системного підходу до управління персоналом у ІТ-сфері.

Таким чином, формування та управління командами в ІТ-проєктах слід розглядати як стратегічний фактор забезпечення проєктної ефективності та стійкості організацій у цифровій економіці та я ключовий фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює потребу в розробленні комплексних моделей управління командною роботою, які поєднують проєктні, організаційні та поведінкові аспекти управління персоналом з урахуванням специфіки ІТ-проєктів.

Узагальнено основні види та методи управління командами у ІТ-проєктах подано у табл. 1.

Однією з ключових проблем управління персоналом у сфері ІТ є дефіцит висококваліфікованих фахівців та висока плинність кадрів (Worksection, 2023). Динамічний розвиток цифрових технологій і зростання конкуренції на ринку праці зумовлюють ситуацію, за якої ІТ-компанії стикаються з труднощами у формуванні стабільних проєктних команд.

Основні види та методи управління командами у ІТ-проектах

Вид управління командою	Опис та характеристика	Методи управління та інструменти	Переваги	Можливі обмеження та ризики
Традиційне (класичне) управління	Жорстка ієрархічна структура, чіткий розподіл ролей і завдань, централізоване прийняття рішень	Планування завдань, контроль виконання, регулярні наради, звітність	Чітка структура, висока дисципліна, прозорість відповідальності	Низька гнучкість, складність адаптації до змін, обмежена ініціатива команди
Гнучке управління (Agile)	Орієнтація на швидку адаптацію до змін, саморегуляція команди, ітеративна робота	Scrum (спринти, щоденні стендапи, беклог), Kanban (візуалізація задач), ретроспективи	Висока гнучкість, швидка реакція на зміни, залучення команди	Може вимагати високого рівня компетентності команди, ризик хаотичності без досвідченого скрам-майстра
Кросфункціональне управління	Команда складається з фахівців різного профілю для виконання комплексних завдань	Ротація ролей, спільні робочі сесії, спільне планування	Підвищення компетентності команди, комплексний підхід до вирішення завдань	Можлива складність координації, конфлікти через різні підходи
Віртуальне / розподілене управління	Команда працює віддалено, часто у різних часових поясах	Онлайн-інструменти (Jira, Trello, Slack, Zoom), регулярні відеозустрічі, цифрові бази знань	Доступ до глобальних талантів, гнучкість у роботі	Комунікаційні бар'єри, складності у мотивації та контролі
Лідерське управління (People Management)	Акцент на мотивації, розвитку та підтримці персоналу	Коучинг, менторство, оцінка ефективності, система заохочень, розвиток soft skills	Підвищення залученості та продуктивності, розвиток талантів	Може потребувати додаткових ресурсів, ризик суб'єктивності оцінювання

Джерело: авторська розробка

Часті зміни складу команди негативно впливають на безперервність робочих процесів, знижують рівень накопичених знань і ускладнюють досягнення стратегічних цілей проекту. Суттєвим викликом у сфері управління персоналом є нечіткий розподіл ролей, функцій та відповідальності між учасниками ІТ-проектів. Використання гнучких методологій управління, з одного боку, сприяє підвищенню адаптивності команд, а з іншого – може призводити до розмитості управлінських повноважень і відповідальності. За відсутності чітких регламентів це знижує рівень координації, породжує дублювання функцій або, навпаки, ігнорування окремих завдань.

Важливою проблемою залишається мотивація персоналу ІТ-проектів. Високе навантаження, інтенсивні темпи роботи,

жорсткі дедлайни та часті зміни вимог з боку замовників можуть спричинити зниження зацікавленості працівників у досягненні проєктних результатів. Недостатня прозорість систем матеріального й нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного та кар'єрного розвитку негативно впливають на рівень залученості членів команди.

Значні труднощі виникають у сфері комунікацій. Багато ІТ-проектів реалізуються в умовах розподілених або мультикультурних команд, що ускладнює обмін інформацією, прийняття узгоджених рішень та формування єдиного бачення цілей проекту. Відсутність ефективних комунікаційних каналів і стандартів взаємодії може призводити до

непорозумінь, затримок у виконанні завдань і зростання кількості помилок.

Окрему групу проблем становить недостатній рівень управлінських і лідерських компетентностей керівників ІТ-проектів. У багатьох випадках керівниками команд стають висококваліфіковані технічні фахівці, які не мають належної підготовки у сфері управління персоналом. Це ускладнює процеси мотивації, врегулювання конфліктів, розвитку командного потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Конфлікти в ІТ-командах є ще однією поширеною проблемою управління персоналом (Кугучук В., 2024). Вони можуть виникати через відмінності у професійних підходах, стилях роботи, особистісних характеристиках учасників команди, а також через нерівномірний розподіл навантаження чи ресурсів. За відсутності ефективних механізмів управління конфліктами такі ситуації негативно впливають на продуктивність команди та результати проекту.

Значної актуальності набуває проблема професійного вигорання персоналу ІТ-проектів. Постійний стрес, високі вимоги до результатів, необхідність швидкого реагування на зміни та недостатній баланс між роботою й особистим життям сприяють зниженню працездатності та зростанню ризику втрати ключових фахівців.

Крім того, складною залишається адаптація нових працівників у проектних командах. Швидкі темпи реалізації ІТ-проектів часто не передбачають достатнього часу для онбордингу, що ускладнює інтеграцію нових членів команди та знижує ефективність їхньої роботи на початкових етапах.

Таким чином, сукупність зазначених проблем у сфері управління персоналом істотно впливає на результативність ІТ-проектів і зумовлює необхідність удосконалення підходів, методів та інструментів управління командною

роботою з урахуванням специфіки цифрового середовища.

На основі аналізу описаних проблем доцільно побудувати модель процесу управління командою у ІТ-проектах (рис. 1), яка відображає циклічний, адаптивний процес управління командною роботою в ІТ-проекті, що поєднує етапи планування, формування, організації, розвитку, аналізу та коригування з урахуванням як індивідуальних, так і командних характеристик учасників проекту.

Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на формування команди, а й на безперервне управління робочими місцями, компетенціями, комунікаціями та ризиками людського фактора, що є критично важливим для ІТ-середовища з високою динамікою змін.

Першим етапом у моделі визначено структурування і формування вимог, що передбачає систематизацію інформації щодо ІТ-проекту, яка включає структурування проектних даних, попереднє оцінювання часових параметрів, формування плану робіт і визначення функціональних та нефункціональних вимог.

Важливим елементом є оцінювання необхідної кількості учасників команди з урахуванням складності проекту, технологічного стеку та обсягу завдань. В ІТ-контексті це охоплює формування product backlog, roadmap проекту, технічних специфікацій, архітектурних вимог і очікувань замовника, які слугують базою для подальших управлінських рішень.

Другий етап передбачає проектування робочого місця для кожного учасника команди відповідно до його ролі в проекті. Робоче місце розглядається як комплекс елементів, що включає перелік завдань, зону відповідальності, повноваження, необхідні інструменти, доступи до інформаційних ресурсів і рівень автономності в ухваленні рішень. На цьому етапі здійснюється добір учасників команди з урахуванням їхніх професійних компетенцій, особистісних характеристик і

відповідності проєктованим робочим місцям. Такий підхід дозволяє досягти балансу між технічною експертизою та соціально-психологічною сумісністю, що мінімізує ризики конфліктів і

нерівномірного навантаження. Акцент робиться на поєднанні hard skills і soft skills, досвіді роботи в Agile-середовищі та здатності до командної взаємодії.

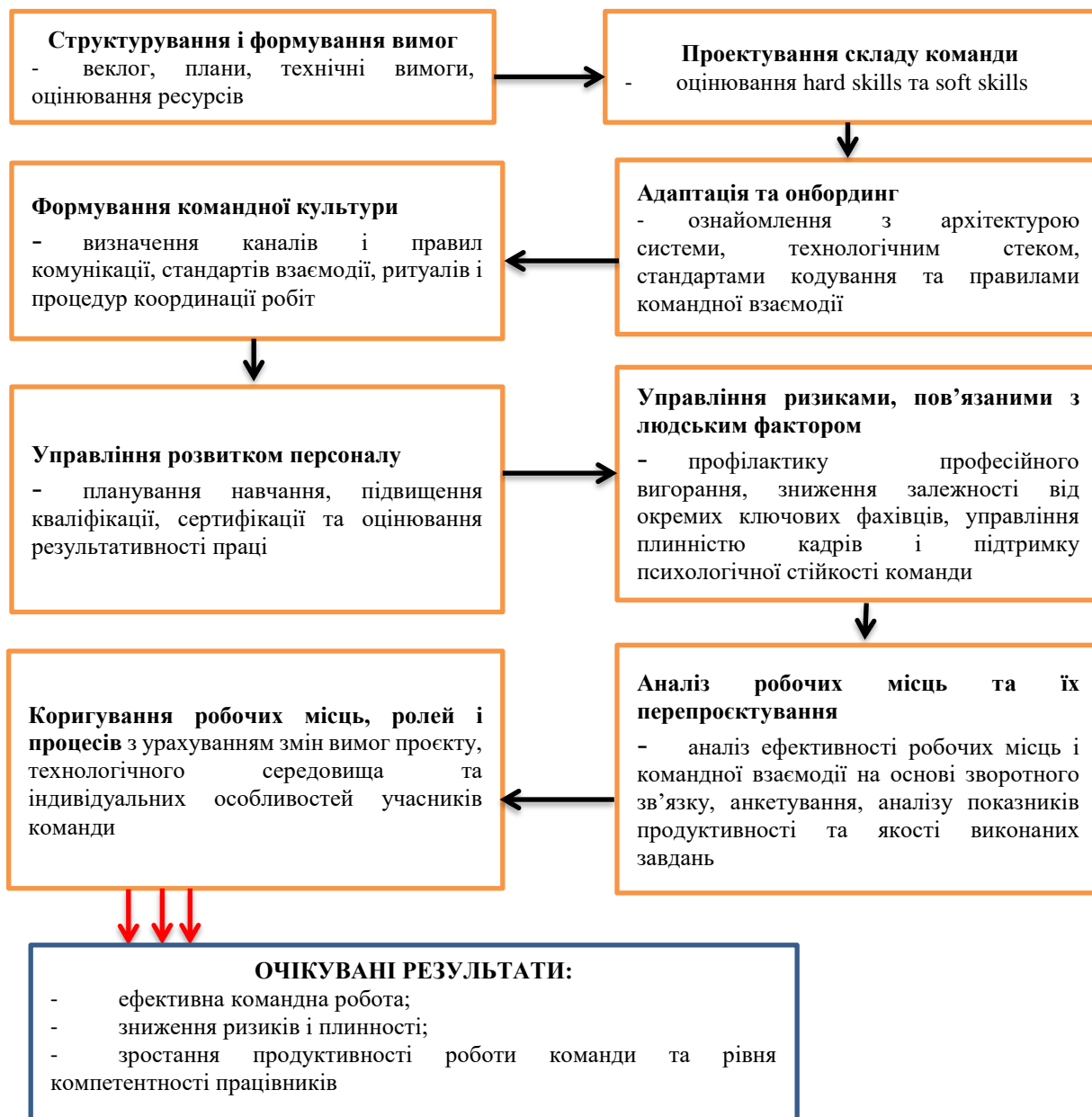


Рис. 1. Модель процесу управління командою у IT-проєктах

Джерело: авторська розробка

Одразу після формування складу команди реалізується етап адаптації та онбордингу, який має критичне значення для IT-проєктів. Він спрямований на швидке включення нового учасника в робочі процеси, ознайомлення з архітектурою системи, технологічним

стеком, стандартами кодування та правилами командної взаємодії. В IT-середовищі онбординг включає технічну документацію, mentoring, ознайомлення з бізнес-логікою продукту та проєктними ритуалами, що безпосередньо впливає на швидкість досягнення продуктивності.

Ефективний онбординг зменшує період входження в проєкт, знижує кількість помилок і підвищує продуктивність команди.

Етап організації спільної діяльності та управління комунікаціями, охоплює організацію спільної діяльності команди шляхом визначення каналів і правил комунікації, стандартів взаємодії, ритуалів і процедур координації робіт. Саме тут формується командна культура та забезпечується узгодженість дій між усіма учасниками.

Наступним етапом є управління розвитком персоналу, яке передбачає планування навчання, підвищення кваліфікації, сертифікації та оцінювання результативності праці. Цей етап забезпечує довгострокову стійкість команди та відповідність її компетенцій зростаючим вимогам ІТ-проєкту. В ІТ-контексті це включає індивідуальні плани розвитку, технічні тренінги, участь у професійних спільнотах та перегляд рівня винагороди.

Окремим важливим блоком у схемі є управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Йдеться про профілактику професійного вигорання, зниження залежності від окремих ключових фахівців (bus factor), управління плінністю кадрів і підтримку психологічної стійкості команди. Для ІТ-проєктів актуальними є ротація завдань, knowledge sharing, парне програмування, гнучкі графіки роботи та моніторинг навантаження.

Аналіз робочих місць та їх перепроєктування, який є восьмим етапом, передбачає систематичний аналіз ефективності робочих місць і командної взаємодії на основі зворотного зв'язку, анкетування, аналізу показників продуктивності та якості виконаних завдань. За результатами аналізу виявляються проблемні зони та точки зростання. Ключовими інструментами виступають ретроспективи, feedback-сесії, performance metrics, що дозволяють

приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Заключний етап полягає у коригуванні робочих місць, ролей і процесів з урахуванням змін вимог проєкту, технологічного середовища та індивідуальних особливостей учасників команди. Це забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління персоналом та створює передумови для повторення управлінського циклу на новому рівні розвитку команди.

Ефективна діяльність команд на підприємстві має прямий зв'язок із рівнем конкурентоспроможності самого підприємства, адже забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищує швидкість і якість ухвалення управлінських рішень, сприяє зростанню інноваційної активності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку (Chervak T., 2024, Spivak S. 2016).

Таким чином, можна сформувати модель впливу управління командною роботою у ІТ-проєктах на рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 2).

Запропонована модель відображає причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю управління командною роботою в ІТ-проєктах та формуванням конкурентоспроможності підприємства. У її основі лежить системний підхід, відповідно до якого управління командною розглядається як ключовий інтегруючий елемент інноваційного та проєктного менеджменту.

Вхідним елементом моделі є ефективне управління командною в ІТ-проєктах, яке охоплює організацію командної взаємодії, координацію діяльності учасників, управління завданнями та ресурсами, а також налагодження комунікаційних процесів. Саме цей блок виступає каталізатором подальших трансформацій у межах проєктної діяльності підприємства.

На наступному рівні модель відображає внутрішні управлінські та процесні результати, зокрема:

- оптимальну координацію та ефективне спілкування в команді;
- розвиток командної співпраці;

-підвищення якості продуктів і послуг;

- формування швидкої та гнучкої інноваційності;
- зростання продуктивності праці.



Рис. 2. Модель впливу управління командною роботою у ІТ-проектах на рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

Ці елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють один одного, що підкреслюється наявністю горизонтальних і вертикальних зв'язків у моделі. Зокрема, ефективна комунікація сприяє зростанню командної співпраці, яка, у свою чергу, позитивно впливає на інноваційність та продуктивність.

Результатом сукупного впливу зазначених чинників є формування конкурентних переваг підприємства, що проявляються через:

- зростання задоволеності клієнтів;
- підвищення фінансових результатів (зростання доходів);

-зміцнення позицій підприємства на ринку.

Кінцевим інтегральним результатом моделі є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається як динамічний показник, що формується під впливом інноваційних, організаційних та управлінських факторів.

Важливою особливістю моделі є наявність зворотних зв'язків, які відображають адаптивний характер управління. Досягнутий рівень конкурентоспроможності та отримані конкурентні переваги створюють передумови для подальшого вдосконалення

підходів до управління командною роботою, інвестування в розвиток персоналу, оптимізації процесів та масштабування успішних управлінських практик в ІТ-проектах.

Таким чином, модель демонструє, що управління командною роботою в ІТ-проектах виступає не лише операційним інструментом, а й стратегічним чинником довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що управління командною роботою в ІТ-проектах виступає одним із ключових напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що ефективна організація командної взаємодії, налагоджена комунікація, гнучкість управлінських рішень і розвиток людського капіталу створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємств.

На основі аналізу наукових джерел та узагальнення сучасних підходів до управління ІТ-проектами встановлено, що застосування гнучких методологій управління, зокрема Agile-підходів, сприяє підвищенню інноваційності, продуктивності та якості продуктів і послуг. Це, своєю чергою, позитивно впливає на задоволеність клієнтів, фінансові результати діяльності та ринкові позиції підприємств.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Розроблена графічна модель впливу управління командною роботою в ІТ-проектах на конкурентоспроможність підприємства дозволила систематизувати основні причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими процесами, внутрішніми результатами командної діяльності та кінцевими економічними ефектами. Наявність зворотних зв'язків у моделі підкреслює динамічний та адаптивний характер управління командними процесами, що є особливо важливим в умовах швидких технологічних змін.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання отриманих висновків у діяльності ІТ-компаній та підприємств, що реалізують цифрові проекти, з метою вдосконалення системи управління командами, підвищення ефективності проєктної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на основі даних діяльності ІТ-підприємств, кількісним оцінюванням впливу окремих елементів управління командною роботою на показники конкурентоспроможності, а також з дослідженням особливостей управління розподіленими та міжкультурними командами. Окремої уваги потребує аналіз впливу цифрових інструментів управління проєктами та штучного інтелекту на ефективність командної взаємодії в ІТ-проектах.

Література:

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. 21(1), 252-260. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Kopytko M., Chyrva O., Stavskaya Yu., Karvatska N., Chyrva H. 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. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Kopytko M., Zaverbnyj A., Diachuk I., Nikonenko U., & Khalina O. (2023). Features of managing the creative development of the socio-economic system in the conditions of influence of COVID-19 pandemic. *Creativity Studies*, 16(1), 343–354. <https://doi.org/10.3846/cs.2023.16192>
4. Немченко Т., & В'юник О. (2024). Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
5. Шабардіна Ю., & Хоменко О. (2025). Особливості сучасних підходів до управління проєктами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30), 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)
6. Киричук В. І. Принципи управління командою проєкту в ІТ-сфері. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2024 рік : в 2 т. Т. 2. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2024": труди 15-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2024 р. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. С. 46-49. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e003ed4c-1d20-48af-9c4d-0a1ff4375aff>
7. Триус Ю., & Ткаченко Є. (2024). Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
8. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html> (дата звернення 05.02.2026)
9. Червак Т.І. Ключові напрями удосконалення дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 11 (281). С. 74-83. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-74-83>
10. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17527/2/Conf_2016_Spivak_S-System_approach_to_the_enterprise_267-268.pdf
11. Гофман М., Пекна Г., & Мороз Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>