

UDC 005.96:005.33:658.3
DOI: 10.24025/2306-4420.76(3).2025.345278

JEL Classification Code: J53, M12

Article's History:

Received: 15.05.2025; Revised: 21.05.2025; Accepted: 04.06.2025.

Svitlana Kozlovska*

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Rauf Ablyazov East European University
18028, 16 Nechuy-Levitsky Str., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>

Oleksandr Yakushev

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

Pavlo Vorontsov

Postgraduate Student,
Rauf Ablyazov East European University
18028, 16 Nechuy-Levitsky Str., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0004-8738-9764>

Tetiana Kozlovska

Junior Account Manager
ORENDT STUDIOS GmbH
40880, 2 Am Rosenkothen Str., Ratingen, Germany
<https://orcid.org/0009-0003-1808-0117>

**Team management and business diplomacy:
integration of management approaches
in enterprise operations**

Abstract. The modern business environment is characterised by unprecedented gradual dynamics, driven by globalisation, rapid technological change and geopolitical instability, which lead to new challenges and demands within most organisations. Such conditions increasingly affect the success and sustainable development of companies, which begin to depend not only on the internal efficiency of their own operations, but also on the ability to remain flexible, strategically balanced and competitive in the global market. Traditional management paradigms, designed, according to the theory, to focus their attention on internal management and external relations, are increasingly unable to provide a holistic adaptive management system. This was precisely the purpose of the article: to develop theoretical and methodological principles for the implementation of team management and business diplomacy in order to improve both the overall efficiency and internal sustainability of modern organisations. At the same time, the study is able to solve the problem of the lack of comprehensive solutions in both literature and practice for a balanced and positive combination of two cross-cutting areas, which can sometimes complement each other or remain a challenge for each other in practice. To achieve the proposed goal, the methods of system analysis, comparative analysis, content analysis of scientific publications, as well as theoretical generalisation and modeling were used. During the study, the intrinsic value of team management as a basis for effective

*Corresponding author



company life, which involves the formation of effective teams, motivation of each member, innovative capacity and conflict resolution mechanisms, was deeply analysed. Special attention was paid to business diplomacy as a tool for managing external relations, the complex of which involves all stages of negotiations, image building and interaction with non-market stakeholders. The crystallisation of the synergistic potential of both approaches and the development of a “Team-Diplomacy” integrated model is the most important result of the study. The proposed model offers a comprehensive practical and holistic approach, built on the interpenetration of leadership, communication, creation of the right single goal, development of hybrid competencies and a culture of cooperation. The practical value of the study includes primarily the theoretical substantiation and specific mechanisms for the synergistic application of both approaches. The results of the work will be used by managers to form sustainable and adaptive teams that are able to effectively respond to global challenges and implement strategic diplomatic initiatives

Keywords: competitiveness, leadership, organisational culture, synergistic potential, “Team-Diplomacy” integrated model

Світлана Козловська

Кандидат технічних наук, доцент

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

18028, вул. Нечуя-Левицького, 16, м. Черкаси, Україна

Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. <https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>

Олександр Якушев

Кандидат економічних наук, доцент

Черкаський державний технологічний університет

18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

e-mail: aleksandro@i.ua

Павло Воронцов

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

18028, вул. Нечуя-Левицького, 16, м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-8738-9764>

Тетяна Козловська

Акаунт-менеджер

ORENDT STUDIOS GmbH

40880, 2 вул. Ам Розенкотен, Ратінген, Німеччина

<https://orcid.org/0009-0003-1808-0117>

Командний менеджмент і бізнес-дипломатія: інтеграція управлінських підходів в діяльності підприємства

Анотація. Сучасне бізнес-середовище характеризується поступальною динамікою розвитку, детермінованою процесами глобалізації, інтенсивними технологічними трансформаціями та геополітичною нестабільністю, що зумовлює виникнення нових викликів і формування додаткових вимог до функціонування більшості підприємств. Для сучасного бізнес-середовища притаманна певна динаміка, зумовлена глобалізацією, стрімкими технологічними змінами та геополітичною

нестабільністю, що призводить до нових викликів та вимог всередині більшості організацій. Такі умови дедалі потужніше впливають на успіх та стійкий розвиток компаній, що починають залежати не лише від внутрішньої ефективності власних операцій, але й від уміння залишатися гнучкими, стратегічно виваженими та конкурентоспроможними на світовому ринку. Традиційні управлінські парадигми, покликані, за теорією, зосереджувати власну увагу на внутрішньому управлінні та зовнішніх відносинах, дедалі частіше не спроможні забезпечити цілісну адаптивну систему менеджменту. Саме в цьому полягає мета статті: розробити теоретико-методологічні засади імплементації командного менеджменту та бізнес-дипломатії задля поліпшення як загальної ефективності, так і внутрішньої стійкості сучасних організацій. Водночас дослідження здатне розв'язати проблему відсутності як у літературі, так і на практиці комплексних рішень для збалансованого та позитивного поєднання двох наскрізних сфер, що іноді можуть як доповнювати одна одну, так і залишатися одна для одної викликом на практиці. Для досягнення запропонованої мети використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, контент-аналізу наукових публікацій, а також теоретичного узагальнення та моделювання. Під час дослідження глибоко проаналізовано власне значення командного менеджменту як підґрунтя для ефективної життєдіяльності компанії, що передбачає формування ефективних команд, вмотивованість кожного з членів, інноваційну спроможність та механізми вирішення конфліктів. Окрему увагу приділено бізнес-дипломатії як інструменту управління зовнішніми відносинами, комплекс яких передбачає всі етапи переговорів, побудову іміджу та взаємодію з неринковими стейкхолдерами. Найважливішим результатом дослідження є кристалізація синергетичного потенціалу обох підходів та розроблення інтегрованої моделі «Команда–Дипломатія». Запропонована модель пропонує всесторонньо практичний і цілісний підхід, побудований на взаємопроникненні лідерства, комунікації, створення правильної єдиної цілі, розвитку гібридних компетенцій та культури співпраці. Практична цінність дослідження – це теоретичне обґрунтування та конкретні механізми для синергетичного застосування обох підходів. Результати досліджень можуть використовувати управлінці для формування стійких та адаптивних команд, здатних ефективно реагувати на глобальні виклики та реалізовувати стратегічні дипломатичні ініціативи.

Ключові слова: конкурентоспроможність, лідерство, організаційна культура, синергетичний потенціал, інтегрована модель «Команда–Дипломатія»

Вступ

Безпрецедентна динаміка, високий рівень невизначеності та стабільне ускладнення – основні маркери сучасного глобалізованого бізнес-середовища. Це призводить до технологічних змін, посилення конкуренції та геополітичної нестабільності, за яких успішність кожної організації дедалі більше залежить від її уміння ефективно функціонувати як єдиний організм, а також налагоджувати конструктивні взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У контексті, коли ієрархічна структура та оптимізація внутрішніх процесів виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг, традиційні управлінські підходи потребують модернізації.

З одного боку, в цьому контексті важливо говорити про ефективний командний менеджмент як наріжний камінь внутрішньої життєдіяльності компанії. Уміння створювати та контролювати високоефективні команди, забезпечувати їхню синергію, мотивувати колег чи підлеглих до досягнення спільних цілей та керувати внутрішніми конфліктами – справді важливий пазл у загальній картині інновацій, продуктивності та адаптивності. Недостатній рівень злагодженості в команді призводить до зниження ефективності, дублювання функцій, розпорошення зусиль, втрати людського капіталу та, як наслідок, зниження ефективності.

З другого боку, внутрішні процеси вже не можуть забезпечити стовідсотковий успіх організації, що дедалі частіше працює із закордоном, взаємодіє з безліччю зовнішніх партнерів, регуляторів і державних установ. Ще більшого значення вони набувають у контексті культурних особливостей різних ринків, де складно досягти узгодженості без професійної бізнес-дипломатії. Вона водночас охоплює стратегічні комунікації, переговори, управління репутацією, вирішення

міжнародних суперечок та побудову довгострокових відносин на міжнародній арені, а також перетворюється на значну частку управлінської компетенції. Відсутність або брак бізнес-дипломатії призводить до втрати ринків, зривів угод або їхніх термінів, юридичних і репутаційних ризиків, а також значних часових та фінансових втрат.

Огляд літератури

Управлінські підходи в сучасному бізнес-середовищі, командний або тім-менеджмент (від англ. team – команда), а також бізнес-дипломатія – популярні теми досліджень з-поміж українських та закордонних науковців. Сучасні праці зосереджено на глибокому аналізі динаміки командної роботи, факторів її ефективності, а також значення зовнішніх відносин компаній у глобальному контексті.

До прикладу, в роботі О. Є. Бездітко та С. О. Лавриненко (2021) розглянуто вплив командної роботи на ефективність і результативність компанії. Дослідження наголошує на основних компонентах ефективної командної роботи і детально аналізує вплив лідерства на командну динаміку та результати з погляду зовнішнього середовища, цілей, чисельності, ролей та різноманітності.

К. О. Баркова (2023) зосереджує увагу на внутрішніх аспектах підвищення ефективності організації крізь призму командування. Авторка обґрунтовує переваги такого процесу, наголошуючи на його впливі на поліпшення комунікацій, співпраці та навиків розв'язання проблем всередині команди, а також на покращення залучення, мотивації, лояльності співробітників та зниження рівня стресу, а відповідно й конфліктів. Крім того, в дослідженні перераховано принципи побудови високоефективних внутрішніх команд, які є наскрізною опорою для формування сильної корпоративної культури, що, відповідно, є вирішальним фактором успіху зовнішніх дипломатичних зусиль компанії.

Ще однією важливою працею у контексті розуміння важливості внутрішньої командної динаміки є дослідження А. Т. Поросініна (2024). Автор розкриває сутність командного розвитку як процесу створення та підтримки сильних, ефективних команд, здатних досягати спільних, іноді складних, цілей, які недосяжні для індивідуального виконання. Дослідження наголошує, що спільна мета – фактор, що не лише об'єднує напрям зусиль усіх членів команди, а й сприяє зростанню загальної продуктивності. Праця ще раз підтверджує запропоновану вище ідею, що синергія командного менеджменту та бізнес-дипломатії базується на міцній внутрішній основі, де розвинута й адаптивна команда стає рушійною силою для ефективного функціонування компанії у зовнішньому дипломатичному полі та поміж конкурентів.

Також заслуговує на увагу робота А. О. Левченко та О. В. Горпинченко (2022). Автори обґрунтовують життєво важливу необхідність інтеграції командного менеджменту в систему стратегічного управління людськими ресурсами, особливо в умовах постійної модернізації світу. Вони наголошують на злагодженій роботі команд як запоруці успішного виконання проєктів та підвищення конкурентоспроможності організації загалом. У цьому контексті важливо звертати увагу на особисті якості та професіоналізм кожного з членів команди, що покликані створити мобільність та адаптацію у сучасних динамічних колективах. Науковці стверджують, що стратегічно керовані й адаптивні команди можуть справді ефективно пристосовуватися до змін і діяти в екстремально-мінливому середовищі. Саме тому вони є наскрізним активом для успішної бізнес-дипломатії, що при цьому ж вимагає високої гнучкості та вміння реагувати на стресові зовнішні чинники.

Значущість управління командами в умовах глобалізації розглядають І. Л. Петрова та О. Ю. Мушинський (2024). Автори наголошують на невідповідності застарілих управлінських підходів до вимог сьогодення, звертаючись до проблем із комунікацією, синхронізацією робочих процесів, мотивацією та залученням у віддалених командах.

Н. М. Шведа (2020) розглядає поняття та типи команд, а також принципи їхнього формування. Авторка окреслює переваги командування як для власне компанії, так і для

її співробітників. Окрім того, вона ідентифікує потенційні проблеми, що здатні з'являтися під час командної роботи. Визначення відмітних рис команди, особливостей командної роботи та ознак ефективної команди, а також аналіз етапів її формування надають вагомі практичні знання. Хоча робота передбачає фокусування на публічних організаціях, її висновки про важливість команди та її ефективність є доволі універсальними, тому їх можна екстраполювати на бізнес-середовище.

Заслугове на увагу й дослідження Т. О. Сазонової *та ін.* (2022), де розглянуто як методи управління персоналом, так і особливості їхнього застосування для ефективного управління командою, завдяки чому можна сформулювати топ-10 принципів. Дослідження акцентує увагу на ролі працівника як самокерованої мікросистеми, яка передбачає самоорганізацію, самомотивацію, самодисципліну та самоконтроль. Окрім того, вона доводить доцільність застосування командного менеджменту в умовах кризи та війни, зважаючи на психоемоційний стан людей.

Зі свого боку, Н. В. Ковальчук та К. В. Комарова (2023) обґрунтовують важливість використання гнучких технологій (зокрема Agile-філософії, Scrum та LeSS) для управління як окремими командами, так і їхньою значною кількістю. Вони аналізують сутність управління взаємовідносинами у командах, визначають характеристики ефективних команд та обґрунтовують застосування гнучких підходів задля поліпшення конкурентоспроможності колективів та їхньої адаптації до змін зовнішнього середовища. За словами авторів, Agile-філософії, Scrum та LeSS забезпечують необхідну нині динамічність, швидкість реакції та адаптивність, що є вкрай важливими як для внутрішньої ефективності, так і для успішної реалізації бізнес-дипломатії. Здатність команди швидко перебудовуватися, ефективно взаємодіяти в умовах невизначеності й адаптуватися до нових викликів, як це передбачають гнучкі методології, – фундамент для ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та вирішення комплексних дипломатичних задач.

У контексті зарубіжного погляду на проблему сутності командного менеджменту варто виокремити роботу А. S. Gutterman (2023). Автор деталізовано аналізує різноманітні види команд, виклики їхньої співпраці, характеристики ефективних команд, а також організаційні практики, що сприяють їхній продуктивності, зокрема підтримку вищого керівництва та практики управління людськими ресурсами. Описані в роботі принципи внутрішньої організації та взаємодії команд – надзвичайно важлива деталь для створення колективу, здатного ефективно виконувати функції бізнес-дипломатії, адаптуючись до зовнішніх викликів та діючи не лише злагоджено, а й ефективно на міжнародному ринку.

Наступним наскрізним компонентом дослідження виступає бізнес-дипломатія, значення якої в сучасних умовах є надзвичайно вагомим і практично не підлягає переоцінці. Аби в цьому переконатися, звернімося до роботи Е. Х. Romés (2021). У ній авторка визначає бізнес-дипломатію як життєво необхідний інструмент сучасного бізнес-ландшафту, що можна характеризувати посиленням її впливу та необхідністю взаємодії з численними урядовими та неурядовими стейкхолдерами. Бізнес-дипломатія, на думку авторки, – стратегічна функція, що надає компаніям змогу ефективно взаємодіяти з різними групами інтересів, вирішувати конфлікти, формувати позитивний імідж та впливати на формування сприятливого середовища для ведення бізнесу.

Вагомий внесок у теоретичне збагачення феномену бізнес-дипломатії робить Н. Ruël (2022). Автор систематизує різні погляди на бізнес-дипломатію, розкриває її основні функції, інструменти, наголошує, що цей процес виходить за межі традиційних лобістських зусиль, передбачаючи широкий спектр стратегічних взаємодій компаній із неринковими стейкхолдерами задля досягнення бізнес-мети та управління ризиками в складних глобальних умовах. Дослідження забезпечує міцну концептуальну основу для розуміння бізнес-дипломатії як окремого, багатогранного та вкрай важливого управлінського напрямку.

A. M. Fahad та D. J. Pauleen (2016) пропонують у власному дослідженні концептуальний огляд управління бізнес-дипломатією. В роботі запропонована інтегративна рамкова модель, що об'єднує різні аспекти цієї діяльності. Автори переконані, що бізнес-дипломатія – складний, багатовимірний процес, що вимагає скоординованих зусиль та управління різними його елементами. У їхній моделі передбачено необхідність системного підходу до бізнес-дипломатії, що зосереджується на стратегічному плануванні, реалізації та оцінці дипломатичних ініціатив.

Проведений аналіз доводить, що в сучасних дослідженнях командний менеджмент та бізнес-дипломатію, за правило, розглядають окремо. Переважна більшість авторів говорить або про внутрішні аспекти формування та управління ефективними командами, їхні адаптивності та здатність до самоорганізації, або ж про зовнішні функції компанії у взаємодії з неринковими стейкхолдерами та урядовими структурами. Попри глибоке вивчення кожного з цих напрямів комплексні підходи, що забезпечують інтеграцію командного менеджменту та бізнес-дипломатії для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі, залишаються недостатньо розробленими. Це наголошує на актуальності нашого дослідження, спрямованого заповнити цю наукову прогалину завдяки обґрунтуванню необхідності та розробленню шляхів інтеграції обох головних управлінських підходів.

Враховуючи дослідницькі прогалини та дедалі більші виклики сучасного бізнес-середовища, *мета статті* – запропонувати теоретико-методологічні засади інтеграції командного менеджменту та бізнес-дипломатії, а також обґрунтувати практичні підходи до їхнього синергетичного застосування з метою підвищення ефективності та стійкості діяльності підприємств.

Матеріали та методи

Методологічною та теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі командного менеджменту та бізнес-дипломатії, а також сучасні наукові роботи, що стосуються управлінської діяльності в умовах ринкових трансформацій. У дослідженні поєднано теоретичні й практичні методики, завдяки чому можна комплексно підійти до аналізу інтеграції управлінських концепцій у сучасне бізнес-середовище. Зокрема, послуговувалися методами аналізу й синтезу – для осмислення й узагальнення наскрізних понять командного управління та бізнес-дипломатії, побудови логічної структури дослідження та формування інтеграційної моделі, порівняльного аналізу – з метою виявлення схожих і відмінних ознак між окремими підходами до командного менеджменту й бізнес-дипломатії, а також визначення можливостей їх об'єднання. Метод моделювання дав змогу візуалізувати структуру взаємозв'язків між усіма деталями командного менеджменту та бізнес-дипломатії, виокремити найважливіші компоненти інтегративної моделі. Функціональний підхід допоміг зрозуміти роль і значення командної взаємодії та дипломатичних навичок у досягненні стратегічних цілей компанії. Теоретичне узагальнення сприяло формуванню загальних положень, завдяки чому вдалося побудувати концепцію інтеграції двох управлінських парадигм у контексті сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, застосування системного підходу у поєднанні з вищезазначеними методами забезпечило цілісне бачення теми дослідження та обґрунтування доцільності інтеграції командного менеджменту й бізнес-дипломатії в межах єдиної управлінської моделі.

Результати та обговорення

Нинішнє бізнес-середовище ставить перед організаціями мету залишатися не лише ефективними, а й гнучкими та здатними до стратегічно виваженої взаємодії із зовнішнім світом. У цьому контексті командний менеджмент та бізнес-дипломатія є вже не окремими галузями, а компонентами, що мають вміти взаємодіяти та синергувати управлінські підходи.

Командний менеджмент можна сміливо назвати серцем внутрішньої організаційної складової успішного підприємства. Він передбачає оптимізацію взаємодії між індивідами, об'єднаними спільною метою, для досягнення колективних цілей, що мають перевершувати суму зусиль кожного з членів команди.

Р. А. Муха (2016) у своїй праці наголошує, що командна форма організації роботи демонструє значні переваги саме завдяки акумуляції творчого потенціалу та генеруванню інноваційних ідей, що можна сміливо назвати ледь не найважливішою передумовою ефективного вирішення проблемних питань та розвитку підприємства. Крім того, наскрізною перевагою постає виникнення синергічного ефекту, коли спільні зусилля команди приносять значно більші результати, ніж сума індивідуальних, а вдаль поєднання знань і досвіду надає членам команди змогу доповнювати та компенсувати сильні й слабкі сторони.

З погляду історії управлінська думка розвивалася від ієрархічних моделей управління, де фокус майже завжди залишався на контролі та індивідуальній відповідальності, до більш гнучких (Agile) та горизонтальних структур. Наприкінці XX ст. концепція «команди» набула вагомого значення, наголошуючи на перевагах спільної роботи, взаємної відповідальності та синергії. Команду в цьому контексті визначають як невелику групу людей, що має навички, які доповнюють одна одну, об'єднаних спільною метою, до якої вони прагнуть і за яку передбачається взаємна відповідальність.

Еволюція командного менеджменту віддзеркалює зміни у бізнес-парадигмах:

- від індивідуальної до колективної ефективності: перехід від фокусу на продуктивності кожного співробітника до здатності команди як єдиного механізму генерувати цінність;
- від жорстких ієрархій до гнучких моделей: розвиток крос-функціональних, віртуальних, гібридних та самокерованих команд, що здатні швидко адаптуватися до змін та змінювати рух думки;
- від контролю до довіри та автономії: акцент зміщено з прямого контролю на довіру, надання командам більшої автономії в прийнятті рішень та відповідальності;
- від конфлікту до співпраці: визнання конфлікту як потенційного джерела зростання, але з акцентом на його конструктивному вирішенні завдяки співпраці та медіації.

Сучасний командний менеджмент уже не лише управляє групою, а створює бізнес-середовище, де індивідуальні таланти розкриваються та посилюються колективною взаємодією, що є основою для інновацій та конкурентоспроможності.

У своїх дослідженнях А. Gutterman (2023), О. Plaksiuk, О. Yakushev *та ін.* (2023), Т. М. Хлебнікова *та ін.* (2024), І. В. Шульженко та О. М. Помаз (2016), О. В. Новицька (2015) наводять приклади низки наскрізних характеристик, що маркують високоефективні команди (рисунок 1):

- спільна чітка мета та бачення: тут кожний член команди розуміє місію, цілі та бачення проекту, а також свою роль у їхньому досягненні. Мета має бути амбітною, глобальною, але досяжною та надихаючою;
- психологічна безпека – це середовище, де кожен із членів команди почувається комфортно, висловлюючи власні ідеї, ставлячи запитання, допускаючи помилки без страху осуду чи покарання. Психологічна безпека є фундаментом для відкритої, прямої комунікації, інновацій та навчання;
- взаємозалежність та взаємна відповідальність. Цей дуєт означає, що успіх команди залежить від внеску кожного в ній, а відповідальність за результат є колективною. Такий підхід сприяє взаємодопомозі, обміну знаннями та взаємній підтримці;
- чіткі ролі та обов'язки. Вони вказують на те, що кожний співробітник розуміє свою роль, але залишається гнучким, щоб підтримувати за потреби колег. Завдяки цьому можна зменшити дублювання та підвищити ефективність;
- відкрита комунікація, за якої відбувається обов'язково ефективний обмін інформацією, ідеями та зворотним зв'язком – як формальним, так і неформальним. Етап передбачає активне слухання та здатність до конструктивної критики;

- наявність ресурсів та автономії. Це означає, що команда має всі необхідні ресурси (людські, фінансові, інформаційні) і достатній рівень автономії для самостійного прийняття рішень під час досягнення цілей;
- ефективне управління конфліктами. Для кожного важливо зрозуміти, що конфлікти неминучі, проте високоефективні команди здатні їх вирішувати конструктивно, перетворюючи різні погляди й думки на джерело інновацій, а не деструкції;
- адаптивність та гнучкість, які визначають здатність команди швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати стратегії й тактики.



Рисунок 1. Модель компонентів високоефективної команди

Джерело: складено авторами за (Хлебнікова та ін., 2024; Шульженко & Помаз, 2016; Новицька 2015; Gutterman, 2023; Plaksiuk, Yakushev et al., 2023)

Сучасний бізнес-ландшафт став підґрунтям нових викликів і тенденцій у командному менеджменті (Петрова & Мушинський, 2024; Ковальчук & Комарова, 2023; Гуменна & Синиця, 2023):

- віртуальні та гібридні команди: збільшення дистанційної роботи потребує нових форматів підтримання зв'язку, вміння довіряти, контролювати та дотримуватися корпоративної культури. Управління віртуальними командами вимагає підвищеної уваги до чіткості комунікацій, використання технологій і створення відчуття належності до єдиного механізму;
- крос-функціональність: команди дедалі частіше складаються із фахівців різних відділів, які мають абсолютно різні компетенції. Це поліпшує інноваційний потенціал, але водночас ускладнює координацію та потребує подолання організаційної ізоляції між підрозділами;
- Agile-підходи: методології Agile, Scrum і Kanban акцентують на ітеративній розробці, гнучкості, самоорганізації команд та постійному зворотному зв'язку. Це вимагає від команд високого рівня адаптивності та здатності не лише до швидкого навчання, а й прийняття рішень;
- різноманітність та інклюзія: управління різноманітністю (культурною, гендерною, поколінневою) стає не лише етичною нормою, а й джерелом конкурентної переваги, оскільки різноманітні команди генерують ширший спектр ідей та рішень.

Ці тенденції наголошують на потребі в розвитку командного менеджменту, переходу до більш складних і водночас більш ефективних моделей керування, що є чутливими до внутрішньої динаміки та зовнішніх впливів.

Якщо командний менеджмент є внутрішнім регулятором, то бізнес-дипломатія постає у цьому контексті зовнішнім механізмом адаптації та впливу.

Бізнес-дипломатія – це сукупність стратегічних кроків, вмінь та компетенцій, що дають компаніям змогу ефективно взаємодіяти із зовнішніми стейкхолдерами (урядами, регуляторами, міжнародними організаціями, місцевими громадами, недержавними організаціями, конкурентами, діловими партнерами) у складному й здебільшого геополітично чи культурно чутливому міжнародному й національному середовищах. Вона значно ширша й розгалуженіша, ніж класичні, традиційні торговельні відносини і має на меті управління репутацією, вирішення конфліктів, лобіювання, адаптацію до місцевих умов та вплив на формування політики.

На думку М. А. Егеа *та ін.* (2020), бізнес-дипломатія – багатогранний інструмент реалізації зовнішньої політики компанії, що охоплює методи й засоби, які мають захистити корпоративні інтереси підприємства. Узгодженість з національними пріоритетами – лише один із багатьох елементів, що включають також використання специфічного дипломатичного інструментарію і ноу-хау, що сприяє успішній взаємодії з різними міжнародними стейкхолдерами.

Зважаючи на вище сказане роль бізнес-дипломатії полягає у:

- доступі до ринків, що сприяє подоланню нетарифних бар'єрів, отриманню ліцензій та дозволів, розумінню та адаптації до місцевих регуляторних вимог;
- управлінні ризиками – призводить до зниження політичних, регуляторних, репутаційних та культурних ризиків, що можуть загрожувати бізнес-операціям;
- формуванні позитивного іміджу. Завдяки цьому можна побудувати довіру, а саме легітимність компанії серед ключових стейкхолдерів є важливою для довгострокового успіху;
- вирішенні суперечок, а саме, наданні інструментів ефективного вирішення конфліктів та непорозумінь без бюрократичних наслідків;
- впливі на політику, адже дозволяє компаніям брати участь у формуванні регуляторного поля, захищати власні інтереси та сприяти сприятливому бізнес-клімату;
- створенні альянсів: формування стратегічних партнерств та коаліцій з іншими гравцями ринку або неурядовими організаціями – один із найважливіших пунктів успіху підприємств.

У глобалізованому світі, де дедалі складніше відчуті кордони, а взаємозалежність постійно зростає, бізнес-дипломатія стає справжньою необхідністю для виживання та процвітання.

Її реалізують завдяки виконанню низки наскрізних функцій (Федотова, 2019), (Тістик, 2024), таких як:

- управління стейкхолдерами (Stakeholder Management) – ідентифікація, аналіз та стратегічна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами – від урядових чиновників та інвесторів до місцевих громад та активістів. Інтереси й очікування залишають на першому плані;
- переговори (Negotiation) – розвиток навичок ведення переговорів на високому рівні, враховуючи міжкультурні особливості, асиметрію влади й навіть протилежні інтереси. Це передбачає як комерційні, так і некомерційні переговори (скажімо, щодо екологічних стандартів);
- управління репутацією (Reputation Management) – активне формування та захист іміджу компанії, особливо в умовах криз або конфліктів. Стратегічні комунікації, зв'язки з громадськістю та корпоративна соціальна відповідальність відіграють тут головну роль;
- лобіювання та взаємодія з урядом (Lobbying & Government Relations) – пряма або непряма взаємодія із державними структурами для впливу на законодавство, регуляторні акти та політичні рішення у сфері бізнесу;

– вирішення конфліктів і кризовий менеджмент (Conflict Resolution & Crisis Management) – здатність ефективно керувати та вирішувати міжнародні й міжкультурні проблеми, а також реагувати на непередбачувані кризові ситуації, що можуть загрожувати операціям компанії;

– міжкультурна комунікація (Cross-Cultural Communication) – розуміння культурних кодів, цінностей, особливостей спілкування та бізнес-етикету різних країн або регіонів для уникнення непорозумінь та побудови довіри.

Сферу та функції бізнес-дипломатії наведено на рисунку 2.

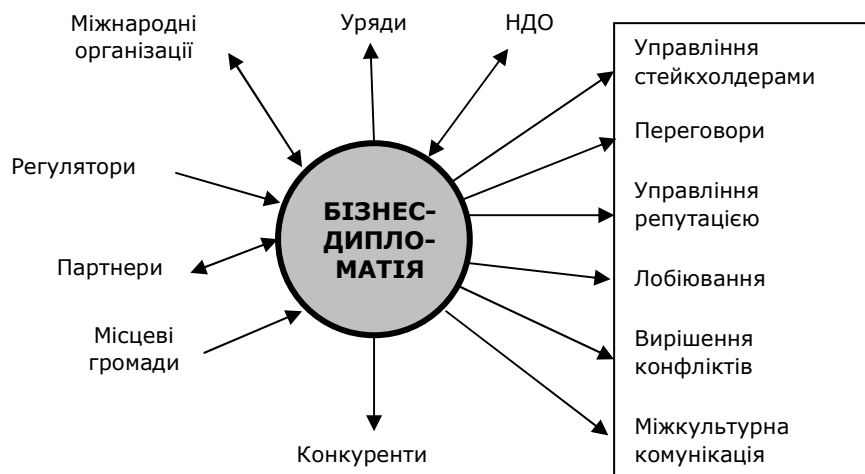


Рисунок 2. Сфера та функції бізнес-дипломатії

Джерело: складено авторами

Успішна бізнес-дипломатія – результат особливих компетенцій менеджерів та співробітників. До них зараховують (Штулер & Овчар, 2023): стратегічне мислення, політичну обізнаність, крос-культурну чутливість та інтелект, переговорні навички, комунікативні навички, емоційний інтелект, стійкість до стресу та невизначеності. Ці компетенції є вкрай важливими не лише для топ-менеджерів, а й для співробітників, які безпосередньо взаємодіють із зовнішніми партнерами.

Наскрізним чинником цього дослідження є виявлення та аналіз точок, де командний менеджмент і бізнес-дипломатія не просто співіснують, а активно взаємодіють, посилюючи одна одну.

Принципи бізнес-дипломатії, попри класичний підхід, де їх застосовують у зовнішньому середовищі, дедалі більше поширюються й на внутрішній стан організації. Це явище варто назвати «внутрішньокомандною дипломатією», основні підходи якої полягають у:

– управлінні внутрішніми конфліктами. Фізичне вирішення конфліктів уже не на часі. Нині варто вміти застосовувати дипломатичні методи: медіацію, пошук спільних інтересів та взаємних вигод, що дає змогу ефективно вирішувати розбіжності між членами команди, функціональними підрозділами й навіть між рівнями управління. Так можна запобігти ескалації та зберегти продуктивність;

– налагодженні внутрішніх партнерств – в умовах крос-функціональних команд та матричних структур успіх проекту полягає у здатності різних відділів «домовитися», співіснувати та співпрацювати. Використання навичок ведення переговорів, взаєморозуміння та побудови довіри між внутрішніми стейкхолдерами є формою внутрішньої дипломатії;

– формуванні консенсусу та спільного бачення. Лідер має володіти дипломатичними навичками: не просто донесення власного рішення, а й переконання, залучення і створення спільного розуміння та підтримання цілей, що є наскрізним для командної згуртованості. Такий підхід особливо важливий у гібридних та віртуальних командах, де неформальна комунікація частково або цілком обмежена.

Формування культури співпраці, підвищення психологічної безпеки та стійкість перед внутрішніми викликами – лише один із прикладів застосування дипломатичних підходів всередині компанії. При цьому команда може виступати активним суб'єктом бізнес-дипломатії. Так стається у випадку створення спеціалізованих переговорних команд перед складними міжнародними угодами чи перемовинами. Тоді успіх залежить не лише від індивідуальних здібностей членів, але й від їхніх професійних вмінь діяти злагоджено, надавати взаємну підтримку, ефективно розподіляти ролі та стратегічно координувати зусилля. Така синергія є яскравим прикладом прямої інтеграції принципів командного менеджменту та бізнес-дипломатії. Крім того, співробітники, залучені до міжнародних проєктів, менеджери з продажу чи представники з питань урядових відносин фактично відіграють роль «дипломатів» компанії. Їхня ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко їх інтегровано до внутрішніх процесів прийняття рішень, адже саме це є головною ідеєю командного менеджменту. При цьому важливо, аби кожен із них добре розумів загальну дипломатичну стратегію компанії. Окрім того, команда, що володіє високим рівнем крос-культурної компетенції, який досягається завдяки внутрішньокомандному навчанню та різноманітності навиків і досвіду учасників, значно поліпшує ефективність у взаємодії із зовнішніми партнерами, що, відповідно, є представниками різноманітних культурних середовищ.

Внутрішня культура компанії, сформована завдяки ефективному командному менеджменту, безпосередньо впливає на її зовнішню дипломатичну діяльність. Культура довіри та прозорості сприяє ліпшій трансляції принципів зовні. Водночас відсутність або незлагодженість внутрішньої комунікації спричиняє зниження довіри під час перемовин. При цьому, якщо команда вміє не лише тісно співпрацювати й злагоджено шукати рішення, вона здатна ефективніше залучати партнерів та альянси на міжнародному ринку. На окрему увагу заслуговують етика та соціальна відповідальність як корпоративні цінності, яких можна й варто досягати завдяки повсякденній командній роботі. Саме вони безпосередньо формують репутацію компанії та її спроможність будувати міцні, довгострокові дипломатичні відносини. При цьому варто зауважити, що наскрізну роль відіграє і постать керівника, який має демонструвати дипломатичні компетенції всередині власної команди й залишатися прикладом і каталізатором для розвитку надзвичайно важливих навичок у всій організації, що є фундаментальним для успішних зовнішніх взаємодій.

Інтеграція обох сфер стикається з низкою викликів, а саме:

- різні менталітети – традиційно фахівці з внутрішнього управління можуть мати різноманітний набір пріоритетів та компетенцій порівняно з тими, хто піклується про зовнішні процеси;
- комунікаційні бар'єри. Недостатня комунікація між внутрішніми (розроблення продукту або ідеї) та зовнішніми (збут, міжнародні відносини) командами часто призводить до невідповідності продуктів або послуг потребам ринків;
- оцінка ефективності. Відстежити ефективність інтеграції може бути складно, оскільки результати командної роботи та дипломатії часто є довгостроковими та нематеріальними й приносять прибутки різного характеру на відстані;
- розвиток гібридних компетенцій, оскільки потреба у фахівцях, які володіють навичками командного менеджменту і бізнес-дипломатії, водночас створює виклик для освіти та професійного розвитку.

Усвідомлення цих викликів – перший крок до розроблення ефективної інтегрованої моделі. Для подолання описаних викликів і посилення синергії між командним менеджментом та бізнес-дипломатією пропонуємо інтегровану модель. Вона має на меті розглянути обидва аспекти – як взаємопов'язані та взаємопідсилюючі елементи єдиної системи управління. Цю модель побудовано на основі концепції, де успішна зовнішня взаємодія компанії є відображенням її внутрішньої згуртованості й ефективності, і навпаки (рисунк 3).

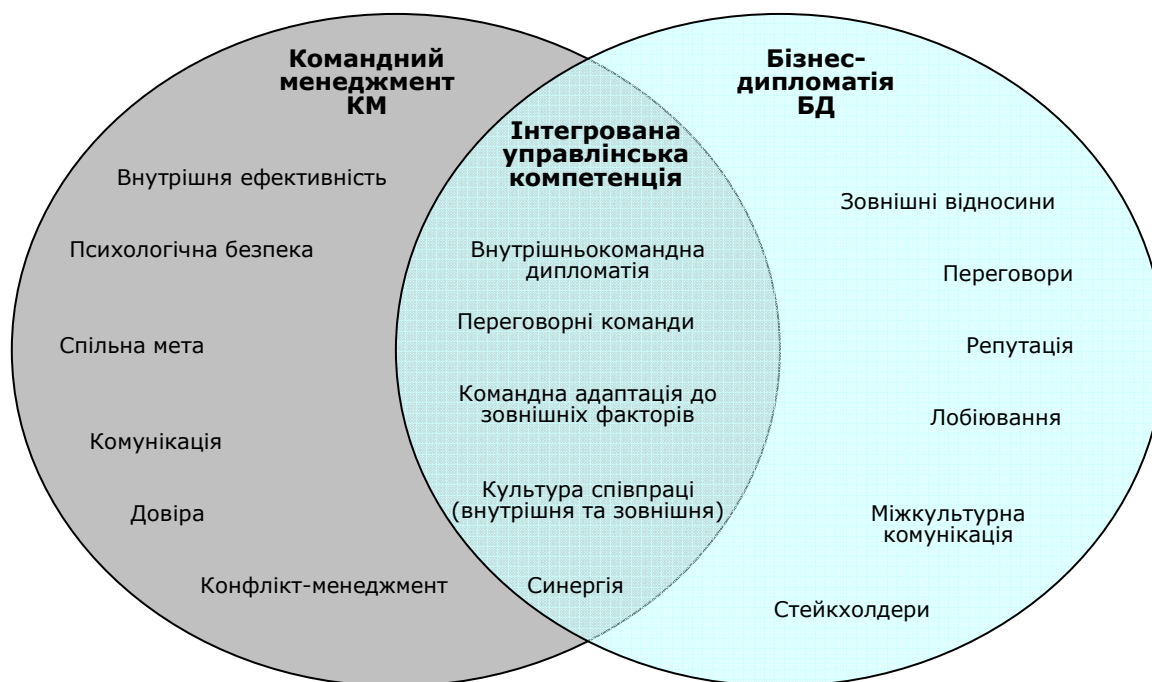


Рисунок 3. Облaсті перетину командного менеджменту та бізнес-дипломатії

Джерело: розроблено авторами

Інтегрована модель «Команда–Дипломатія» (К–Д Модель) пропонує циклічний підхід, за якого внутрішні процеси командного менеджменту постійно живлять та посилюють зовнішні дипломатичні зусилля, а зворотний зв'язок від зовнішньої взаємодії інформує й коригує внутрішньокорпоративну динаміку. Завдяки цьому народжується механізм безперервного навчання та адаптації.

Наскрізними принципами К–Д Моделі є:

- адаптивність – здатність системи швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- холістичний підхід – розглядає організацію як єдине ціле, де всі рівні та функції взаємопов'язані;
- синергія – пошук і максимізація взаємопідсилення між компонентами командного менеджменту та бізнес-дипломатії;
- культуроцентричність – врахування як внутрішньої корпоративної культури, так і міжкультурних особливостей зовнішнього ринку.

Інтеграцію командного менеджменту та бізнес-дипломатії можна реалізувати завдяки взаємопроникненню на рівні наскрізних управлінських елементів, до яких належать:

- лідерство як каталізатор інтеграції:
 - лідер сучасної організації виступає внутрішнім коучем та модератором для своїх команд, забезпечуючи психологічну безпеку, довіру та ефективну комунікацію;
 - водночас він залишається стратегічним дипломатом у зовнішньому середовищі, успішно й ефективно презентуючи інтереси компанії, будуючи відносини та керуючи репутацією;
 - ключова функція лідера – поєднувати внутрішні можливості команди із зовнішніми викликами, транслуючи зовнішні сигнали всередину та забезпечуючи адаптацію командних цілей. Лідер формує «дипломатичний мисленнєвий простір» у команді;
- комунікація: прозорість та ефективність:
 - внутрішні комунікації залишаються максимально прозорими та відкритими, аби обмін інформацією між командами та функціональними відділами залишався на високому

- рівні. Так знижуються ризики внутрішніх конфліктів та відбувається сприяння формуванню єдиної позиції;
- зовнішні комунікації розроблено на основі внутрішнього консенсусу й розуміння. Всі члени мають бути обізнаними з ключовими дипломатичними повідомленнями компанії, аби забезпечити послідовну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Запровадження «дипломатичних брифінгів» для внутрішніх команд відіграє важливу роль;
 - цілепокладання: єдність внутрішнього та зовнішнього:
 - цілі команди не можуть бути відокремленими від зовнішніх дипломатичних цілей компанії. Наприклад, мета «розробити інноваційний продукт» має бути пов'язана з метою «забезпечити його екологічність на всіх рівнях міжнародної співпраці»;
 - SMART-цілі для команд передбачають показники, що відображають як внутрішню продуктивність, так і зовнішні дипломатичні результати (наприклад, кількість успішних перемовин із потенційними партнерами, рівень задоволеності стейкхолдерів);
 - компетенції: розвиток «гібридних» вмінь:
 - членам команд варто поліпшувати функціональні та командні навички, а також базові компетенції бізнес-дипломатії (крос-культурна комунікація, основи переговорів, розуміння глобальних ризиків);
 - впровадження програм навчання та розвитку, а особливо тренінгів із командної взаємодії з майстер-класами з бізнес-дипломатії;
 - створення «чемпіонів бізнес-дипломатії» всередині команд, які могли би стати менторами та фасилітаторами;
 - культура: співпраця та взаєморозуміння:
 - формування культури співпраці, що виходить за межі внутрішніх відділів і поширюється на зовнішніх партнерів. Тут варто говорити про відкритість до діалогу, готовність до компромісів та повагу до різноманітності;
 - виховання «дипломатичної чуйності» (Diplomatic Sensibility) – здатності швидко реагувати на зовнішні сигнали, розуміти приховані інтереси й адаптуватися для досягнення взаєморозуміння;
 - процеси: інтеграція управлінських циклів:
 - інтеграція внутрішніх та зовнішніх циклів зворотного зв'язку: результати дипломатичних зусиль (успіх у переговорах, фідбек від регулятора, підписання угоди) мають систематично аналізувати та інтегрувати до внутрішніх процесів планування та прийняття рішень командою;
 - спільні проєктні групи: створення тимчасових або постійних крос-функціональних команд. Вони мають передбачати як внутрішніх фахівців, так і представників, відповідальних за зовнішні зв'язки, для роботи над різноманітними міжнародними проєктами;
 - оцінка ефективності: створення інтегрованих показників ефективності (KPIs), що б відображали як внутрішню продуктивність команди, так і успіх її зовнішніх дипломатичних зусиль.
- Функціонування інтегрованої команди передбачає низку механізмів, з-поміж яких варто виокремити:
1. Регулярні міжфункціональні зустрічі – організація регулярних зустрічей між командами, відповідальними за продукт/послугу, та тими, хто взаємодіє із зовнішнім ринком.
 2. Спільні тренінги та семінари – організація та проведення навчальних програм, коли співробітники різних підрозділів розвивають командні та дипломатичні навички.
 3. Системи обміну знаннями – впровадження інтранет-порталів, баз знань, внутрішніх форумів для обміну інформацією про ринки, регуляції, культурні коди, отримані завдяки зовнішнім дипломатичним зусиллям.

4. Командні ротації – можливість протягом короткого періоду попрацювати у відділах, що відповідають за зовнішні зв'язки, або навпаки, для глибшого розуміння особливостей роботи.

5. Платформи для вирішення конфліктів – створення механізмів (наприклад, внутрішні медіатори, фасилітатори), що підтримують команду в ефективному вирішенні розбіжностей, застосовуючи дипломатію.

6. Лідерська підтримка – активна роль СЕО у пропагуванні та підтримці інтеграції, демонстрація її переваг на власному прикладі.

На рисунку 4 запропоновано інтегровану модель «Команда–Дипломатія».

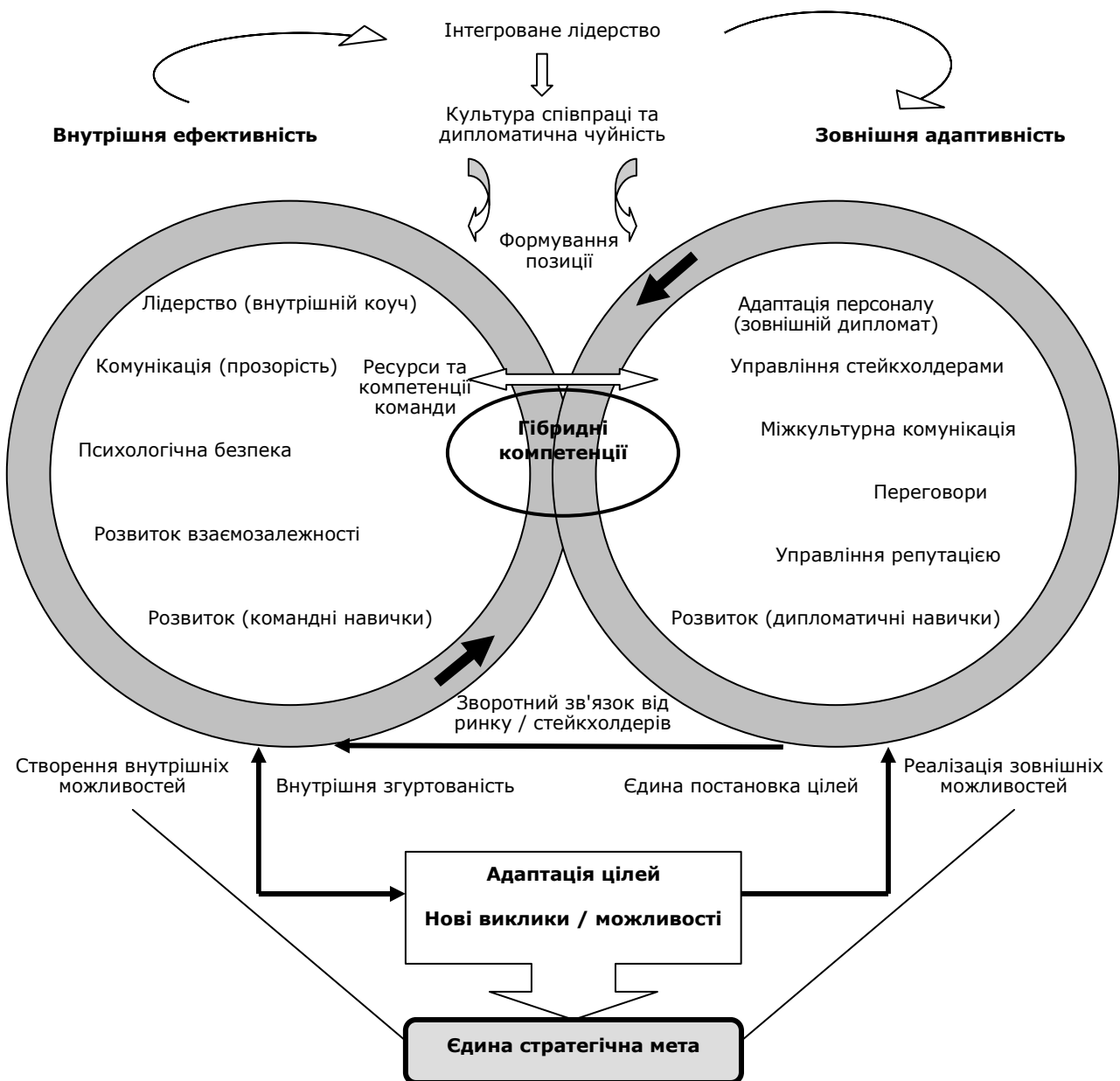


Рисунок 4. Інтегрована модель «Команда–Дипломатія»

Джерело: розроблено авторами

Її впровадження вимагає не просто локальних коригувань, а глибоких системних змін підходів управління, культури та процесів, що супроводжуються цілеспрямованими та послідовними зусиллями на всіх рівнях організації – від вищого керівництва та стратегічних відділів до лінійних менеджерів і виконавчих команд. Гарантувати успішну імплементацію

та довготривалу ефективність інтегрованої моделі здатен лише такий комплексний підхід, який включає такі етапи:

1. Розроблення тренінгових програм із «гібридних» компетенцій, що передбачає:
 - створення внутрішніх та зовнішніх навчальних курсів, які пропонують класичні модулі командного менеджменту (управління конфліктами, побудова довіри, Agile-практики) з елементами бізнес-дипломатії (наприклад, крос-культурні переговори, стейкхолдер-мапінг, основи GR);
 - обов'язкове наголошування на кейс-стаді, що ілюструє взаємозв'язок внутрішніх проблем та зовнішніх дипломатичних факторів.
2. Створення крос-функціональних дипломатичних команд. Для цього необхідно:
 - за умови участі в міжнародних проєктах, виході на нові світові ринки формувати команди, які складаються не лише з фахівців з бізнес-дипломатії, а й представників внутрішніх команд (наприклад, інженери, маркетологи, юристи), які мають розуміння продукту/послуги;
 - забезпечення чіткого лідерства та ролі, де б були поєднаними як функціональні, так і дипломатичні обов'язки.
3. Впровадження інструментів внутрішньої дипломатії. Цей етап потребує:
 - навчання менеджерів та керівників команд медіації та фасилітації задля ефективного розв'язання внутрішніх конфліктів та досягнення консенсусу без ескалації;
 - створення «внутрішніх дипломатичних правил» або принципів взаємодії між відділами.
4. Формування культури «дипломатичної чуйності» на всіх рівнях. Пункт передбачає:
 - пропагування цінностей відкритості, поваги до різноманітності, емпатії та стратегічного мислення, що є наскрізними елементами корпоративної культури;
 - заохочення співробітників до обміну знаннями про культурні особливості, політичні ризики та регуляторні зміни;
 - створення системи внутрішнього зворотного зв'язку, завдяки чому можна швидше реагувати на зовнішні зміни та адаптувати внутрішні процеси.
5. Оцінка ефективності інтегрованих підходів, що передбачає:
 - розроблення фільтрів оцінки не лише індивідуальної та командної продуктивності, але й успішності дипломатичних зусиль (скажімо, кількості успішних перемовин чи підписаних угод);
 - проведення регулярних оглядів та аналізу кейсів успішної та неуспішної імплементації для постійного розвитку та вдосконалення.

Впровадження цих рекомендацій надасть компаніям змогу не лише поліпшити ефективність власних внутрішніх команд, а й значно посилити позицію організації на міжнародному глобалізованому ринку, перетворюючи кожен із викликів на можливість на шляху до успіху.

Висновки

Глобалізація бізнесу, технологічні зміни та геополітична нестабільність висувають перед сучасними підприємствами нові вимоги, які не обмежуються традиційними вимогами функціонального менеджменту. Проведене дослідження вказує як на те, що ефективний командний менеджмент є дуже важливим у забезпеченні організаційної стійкості компанії, так і на те, що професійна бізнес-дипломатія сприяє успішній співпраці із зовнішнім середовищем.

За результатами дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Підтверджено, що командний менеджмент та бізнес-дипломатія є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими управлінськими підходами. Ефективність команд безпосередньо впливає на успішність зовнішніх дипломатичних зусиль компанії, і навпаки – зворотний зв'язок від зовнішнього середовища коригує внутрішньокорпоративні процеси.

2. Визначено, що принципи та інструменти бізнес-дипломатії можуть та мають застосовуватися всередині організації для управління конфліктами, встановлення внутрішніх партнерських відносин та побудови консенсусу. Це підвищує психологічну безпеку, довіру та загальну згуртованість команди.

3. Команди, зокрема переговори, виступають безпосередніми учасниками бізнес-дипломатії. Їх колективна ефективність, яка є результатом управління командою, стає наскрізним фактором у складних міжнародних взаємодіях та представництві інтересів компанії.

4. Запропонована інтегрована модель «Команда–Дипломатія» демонструє, як ці два управлінські підходи можна поєднати через спільне лідерство, комунікацію, постановку цілей, розвиток гібридних компетенцій, формування відповідної корпоративної культури та інтеграцію процесів. Такий цілісний підхід дозволяє компаніям не лише реагувати на виклики, а й активно формувати сприятливе для себе середовище та досягати стійких конкурентних переваг.

5. Роль лідера, який поєднує функції внутрішнього коуча та зовнішнього дипломата, а також розвиток «гібридних» компетенцій у членів команди, що дозволяє їм ефективно функціонувати як всередині, так і поза організацією, є вирішальним для успішної інтеграції.

Таким чином, успіх сучасних компаній не може бути забезпечений виключно за рахунок впорядкування внутрішньої діяльності або лише зовнішніх стратегій, він потребує комплексного підходу. Інтеграція командного менеджменту та бізнес-дипломатії – ключ до створення стійких та адаптивних систем управління, які можуть ефективно справлятися з викликами та використовувати можливості у глобальному масштабі.

Тож перспективні дослідження у цьому напрямі можуть бути зосереджені на вивченні того, як різні типи організаційних культур впливають на ефективність інтеграції командного менеджменту та бізнес-дипломатії. Крім того, актуальним завданням є розробка практичних рекомендацій для формування культури, здатної швидко та адекватно реагувати на дипломатичні виклики.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Баркова, К. О. (2023). Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(4), 194–199. Взято з http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf
- Бездітко, О. Є., & Лавриненко, С. О. (2021). Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2(61), 18–22. doi: 10.32689/2523-4536/61-3
- Гуменна, О. В., & Синиця, М. А. (2023). Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 40–46. doi: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46
- Ковальчук, Н. В., & Комарова, К. В. (2023). Гнучкі підходи до управління командами. *Економіка та суспільство*, 47. doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-20
- Левченко, А. О., & Горпинченко, О. В. (2022). Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 8(41), 253–258. doi: 10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258
- Муха, Р. А. (2016). Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 12, 313–317. Взято з <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf>

- Новицька, О. В. (2014). Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 37(II), 62–169.
- Новицька, О. В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 39(II), 143–149.
- Петрова, І. Л., & Мушинський, О. Ю. (2024). Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2(49), 129–140. doi: 10.17721/tpre.2024.49.12
- Поросінін, А. Т. (2024). Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт*, 15, 63–70. doi: 10.32702/2306-6792.2024.15.63
- Сазонова, Т. О., Кемова, Я. М., & Яковлева, К. В. (2022). Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*, 181, 138–142. doi: 10.32782/2224-6282/181-24
- Тістик, Р. (2024). Сучасні підходи у вивченні дипломатії. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*, 49, 153–164. doi: 10.31861/mhpi2024.49.153-164
- Федотова, Ю. В. (2019). Економічна дипломатія у системі сучасних міжнародних відносин. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 3(108), 16–19. Взято з http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/5.pdf
- Хлебнікова, Т. М., Гречаник, О. Є., & Темченко, О. В. (2024). Ефективність командної роботи та колективного прийняття рішень в організації. *Інтернаука*, 7(87(2)), 44–53. doi: 10.25313/2520-2294-2024-7-10140
- Шведа, Н. М. (2020). Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*: кол. монографія (с. 236–254). Тернопіль: ФОП Паляниця. Взято з https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf
- Штулер, І. Ю., & Овчар, П. А. (2023). Розвиток підприємницьких та управлінських компетентностей та їх вплив на успішність бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*, 6(264), 123–129. doi: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-123-129
- Шульженко, І. В., & Помаз, О. М. (2016). Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 1(73), 23–28. Взято з <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1541/public/1541-2382-1-PB.pdf>
- Якушев, О. (2014). Світовий досвід розвитку кластерів: можливості адаптації в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 1(38), 167–173.
- Якушев, О. В., & Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 28(17), 65–70.
- Egea, M. A., Parra-Meroño, M. C., & Wandosell, G. (2020). Corporate diplomacy strategy and instruments; With a discussion about “Corporate diplomacy and cyclical dynamics of open innovation”. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 55. doi: 10.3390/joitmc6030055
- Fahad, A. M., & Pauleen, D. J. (2016). Business diplomacy management: A conceptual overview and an integrative framework. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 3(1), 3–26. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ids/ijdi/v3y2016i1p3-26.html>
- Guterman, A. S. (2023). Team management. doi: 10.2139/ssrn.4527071 Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4527071
- Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13–25. doi: 10.31520/2616-7107/2023.7.3-2
- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. doi: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150
- Pomés, E. X. (2021). Business diplomacy: A tool to manage the increased power and influence of multinational corporations. *Colección Trabajos de Investigación del M.U. en Diplomacia y Organizaciones*

Internacionales, 9. CEI, Centro Adscrito a la Universitat de Barcelona. 57. Retrieved from https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/178909/1/TFM%20Estefania%20Xucl%C3%A0_CEI.pdf

Ruël, H. (2022). Business diplomacy by multinational corporations: Towards a model based on Catholic social thought. Emerald Publishing Limited, 80. doi: 10.1108/9781801176828

References

- Barkova, K. (2023). Team building as a component of forming a successful corporate environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 194–199. Retrieved from http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf
- Bezditko, O., & Lavrynenko, S. (2021). Management of teamwork in the organization. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(61), 18–22. doi: 10.32689/2523-4536/61-3
- Egea, M. A., Parra-Meroño, M. C., & Wandosell, G. (2020). Corporate diplomacy strategy and instruments; With a discussion about “Corporate diplomacy and cyclical dynamics of open innovation”. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 55. doi: 10.3390/joitmc6030055
- Fahad, A. M., & Pauleen, D. J. (2016). Business diplomacy management: A conceptual overview and an integrative framework. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 3(1), 3–26. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ids/ijdipe/v3y2016i1p3-26.html>
- Fedotova, Yu. (2019). Economic diplomacy in the system of modern international relations. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3(108), 16–19. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/5.pdf
- Gutterman, A. S. (2023). Team management. doi: 10.2139/ssrn.4527071 Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4527071
- Humenna, O., & Synytsia, M. (2023). Management of virtual teams: Behavioral aspects. *Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, 8(1), 40–46. doi: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46
- Khlebnikova, T., Grechanyk, O., & Temchenko, O. (2024). Effectiveness of teamwork and collective decision-making in the organization. *Internauka*, 7(87(2)), 44–53. doi: 10.25313/2520-2294-2024-7-10140
- Kovalchuk, N., & Komarova, K. (2023). Flexible approaches in team management. *Economy and Society*, 47. doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-20
- Levchenko, A., & Gorpynchenko, O. (2022). Modern model of team management in the system of strategic human resource management. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 8(41), 253–258. doi: 10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258
- Mukha, R. (2016). Organization of teamwork in the enterprise, its advantages and disadvantages. *Global and National Problems of the Economy*, 12, 313–317. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf>
- Novytska, O. (2014). Features of supporting small and medium-sized businesses in the system of modern regional management. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 37(II), 62–169.
- Novytska, O. (2015). Tools for stimulating small and medium-sized businesses in the context of regional development. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 39(II), 143–149.
- Petrova, I., & Mushynskiy, O. (2024). Innovative approaches to team management in a hybrid environment. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2(49), 129–140. doi: 10.17721/tpe.2024.49.12
- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. doi: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150
- Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13–25. doi: 10.31520/2616-7107/2023.7.3-2
- Pomés, E. X. (2021). Business diplomacy: A tool to manage the increased power and influence of multinational corporations. *Colección Trabajos de Investigación del M.U. en Diplomacia y Organizaciones Internacionales*, 9. CEI, Centro Adscrito a la Universitat de Barcelona. 57. Retrieved from https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/178909/1/TFM%20Estefania%20Xucl%C3%A0_CEI.pdf

- Porosinin, A. (2024). Theoretical foundations of team development management in the enterprise. *Agrosvit*, 15, 63–70. doi: 10.32702/2306-6792.2024.15.63
- Ruël, H. (2022). Business diplomacy by multinational corporations: Towards a model based on Catholic social thought. Emerald Publishing Limited, 80. doi: 10.1108/9781801176828
- Sazonova, T., Kemova, Ya., & Yakovlieva, K. (2022). Methods of team management: The aspect of self-organization. *Economic Space*, 181, 138–142. doi: 10.32782/2224-6282/181-24
- Shtuler, I., & Ovchar, P. (2023). Development of entrepreneurial and managerial competencies and their impact on business success. *Current Problems of the Economy*, 6(264), 123–129. doi: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-123-129
- Shulzhenko, I., & Pomaz, O. (2016). Features of creating an effective management team in modern conditions. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 1(73), 23–28. Retrieved from <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1541/public/1541-2382-1-PB.pdf>
- Shveda, N. (2020). Practical aspects of organizing teamwork in a public organization. *Current Problems of Public Administration and Management*: coll. monograph (pp. 236–254). Ternopil: FOP Palyanytsia. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf
- Tistyk, R. (2024). Modern approaches in the study of diplomacy. *Historical and Political Problems of the Modern World*, 49, 153–164. doi: 10.31861/mhpi2024.49.153-164
- Yakushev, O. (2014). World experience in cluster development: Opportunities for adaptation in Ukraine. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1(38), 167–173.
- Yakushev, O., & Yakusheva, O. (2018). Management of regional business processes based on the implementation of innovative educational clusters. *Socio-Economic Development of Regions in the Context of International Integration*, 28(17), 65–70.