

УДК 658.331

JEL M12, M11, M19, O10, J53

DOI 10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226

Н. А. Тяхтенко

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4634-9139

КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена дослідженню комунікацій у забезпеченні командної роботи компаній під впливом сучасних викликів в умовах становлення інформаційно-інтелектуальної економіки. Командоутворення розглядається важливою задачею сучасної системи менеджменту, а діяльність управлінської команди на засадах лідерства розглядається нами одним із головних критеріїв адаптивності до сучасних трансформацій, запорукою успіху та процвітання господарюючого суб'єкта. Здійснено історико-еволюційний аналіз до категорій «комунікація» та «комунікаційний процес». Доведено, що розвиток цифрових технологій (цифрові компетенції, цифровий етикет тощо) розширив значення комунікації, яка інтегрує емоційну залученість і підтримку командного духу, що розглядаються вирішальними факторами успіху організації, сприяючи її загальній ефективності та згуртованості команди для вирішення стратегічних задач. Систематизовано основні елементи сучасного підходу до комунікаційного забезпечення командної роботи (у тому числі – в управлінській команді) на основі структурованих стратегій на засадах лідерства, зворотного зв'язку та адаптивності системи менеджменту до інформаційно-глобалізаційних викликів.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, командоутворення, управлінська команда, конкурентоспроможність, адаптація, цифровізація, інформаційно-інтелектуальна економіка, стратегія, лідерство

Вступ. У динамічному середовищі сьогодення, де швидкість реагування на зміни, інноваційність і здатність до швидкої адаптації часто розглядаються як вирішальні фактори успіху організації, саме злагоджена командна робота може стати основою для досягнення конкурентних переваг компанії. Особливої уваги заслуговує ефективна діяльність управлінської команди, яка є запорукою результативності професійної системи менеджменту та процвітання господарюючого суб'єкта. У ко-

мандній роботі важлива роль відводиться комунікації, яка дозволяє синхронізувати дії працівників, оперативно приймати управлінські рішення, швидко вирішувати конфлікти, підтримувати стратегічну орієнтацію кожного члена команди тощо. При наявності широкого спектру цифрових інструментів й каналів комунікації, у сучасних організаціях існують серйозні ризики, пов'язані з недостатньою увагою до оптимізації комунікаційних процесів, налагодження яких є важливим завданням управлінської команди. Мова йде про необхідність забезпечення таких каналів обміну інформацією, які з одного боку, мінімізують перевантаження даними, а з іншого – сприятимуть швидкому й зручному доступу до інформації, необхідної для виконання поточних і стратегічних завдань. З точки зору менеджменту, ефективна комунікація в команді (особливо – управлінській) повинна бути спрямована на створення прозорого, зрозумілого та зручного обміну інформацією, що включає регламентований доступ до даних, встановлення чітких правил для кожного каналу зв'язку та запровадження практик регулярного зворотного зв'язку.

Зазначене підкреслює важливість дослідження комунікацій у контексті командування й формування конкурентоспроможної управлінської команди підприємства, що актуалізує необхідність розробки конкретних рекомендацій для менеджменту в умовах адаптації до викликів глобалізації, інформаційно-інтелектуального розвитку, військової агресії та повоєнного відновлення української економіки. Це дозволить уникнути типових помилок, зберігати злагодженість команди та створити сприятливий клімат для розвитку кожного учасника, що позитивно позначиться на загальній ефективності командної роботи, системи менеджменту та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Огляд літератури. Питання комунікації в командній роботі (в тому числі – в управлінських командах), останніми роками все більше привертає увагу українських і зарубіжних дослідників. Широке застосування цифрових технологій та штучного інтелекту в сучасному бізнес-просторі обумовили дослідження їх впливу на організацію комунікацій в командах. Зокрема, роботи О. Марковець та Р. Паздерської (2019) присвячено використанню інформаційних комунікаційних технологій у менеджменті [1]. А Л. Шлєіна і О. Зімонова (2024) називають комунікацію феноменом управління, його ключовим процесом, що забезпечують ефективність сучасної організації [2]. M. Eklof, G. Ahlborg Jr.

(2016) здійснили аналіз комунікаційних бар'єрів у розвитку компаній [3]. S. L. Marlow, C. N. Lacerenza, E. Salas (2017) досліджували комунікації у віртуальних командах [4]. M. Leis, S. Wormington (2025) пов'язують комунікації з лідерством, що суттєво обумовлює діяльність управлінської команди [6]. M. Zheng (2015) досліджує вплив культурних бар'єрів на ефективність цифрових комунікацій у міжнародних командах, що підкреслює важливість розвитку міжкультурної компетентності у бізнес-комунікаціях та адаптації цифрових засобів до соціокультурного контексту. У цій роботі також розглядається необхідність формування навичок «цифрового етикету» та ефективного управління інформаційними потоками [5]. Окремі стратегії підвищення ефективності у командній роботі досліджено авторами [11–20].

При суттєвій кількості досліджень комунікацій в управлінні, потребують більш глибокого вивчення сучасні комунікаційні процеси у командній роботі організації (в тому числі — управлінської команди), що є умовою підвищення ефективності менеджменту в умовах цифровізаційних викликів та інформаційного перевантаження сучасного бізнес-простору.

Мета та завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо комунікаційного забезпечення командної роботи як складової ефективної системи менеджменту в умовах сучасної інформаційно-інтелектуальної економіки. Відповідно до мети, нами сформульовано задачі дослідження: визначення поняття комунікації та комунікаційного процесу у еволюційно-історичному сенсі; аналіз впливу комунікації на командоутворення та конкурентоспроможність сучасної організації під впливом цифровізаційних тенденцій; обґрунтування важливості комунікації для системи менеджменту та управлінської команди на засадах адаптивності та лідерства; систематизація основних елементів сучасного підходу до комунікації у командній роботі через застосування структурованих стратегій.

Методи дослідження. При виконанні даного дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: діалектичного пізнання — для постановки проблеми дослідження; наукового узагальнення та систематизації — для визначення основних понять дослідження у історико-еволюційному сенсі; індукції та дедукції — для обґрунтування основних елементів комунікаційного забезпечення управлінської команди в умовах сучасного інформаційно-інтелектуального розвитку; абстрактно-логічний підхід — для теоретичного узагальнен-

ня результатів дослідження та формування висновків.

Результати та обговорення. Комунікація у командній роботі є важливим компонентом управління, оскільки завдяки якісному обміну інформацією досягається злагодженість дій, підвищується командний дух та продуктивність у виконанні тактичних та стратегічних завдань. Серед базових функцій менеджменту — планування, організація, мотивація і контроль — комунікація об'єднує усі процеси, створюючи їхню цілісність та послідовність в організації. Як інструмент для реалізації управлінських рішень, комунікація полегшує координацію в команді, сприяючи взаєморозумінню, необхідному для досягнення високих результатів, конкурентоспроможності сучасних команд та успіху компанії на ринку [1].

Серед перших авторів, які розглядали комунікації, виділяють Н. Lasswell — американського дослідника, автора лінійної моделі комунікації. Він зазначав, що «найдоречнішим шляхом описати процес комунікації можна, відповівши на наступні питання: “Хто говорить?”, “Що говорить?”, “Який канал повідомлення?”, “Кому говорить?” та “З яким ефектом?”». Сформульована ним ще у 1948 році модель комунікаційного процесу базувалася на п’яти взаємопов’язаних елементах: Sender (джерело повідомлення як початковий етап комунікації, на якому формується та відправляється інформація); Message (повідомлення у вигляді слів, образів, знаків, сигналів тощо); Channel (канал передачі повідомлення через мову, лист, аудіо, відео тощо); Receiver (одержувач – хто одержує та сприймає інформацію від джерела); Feedback (зворотній результат у вигляді відповіді або реакції отримувача інформації, що повертається до джерела для її підтвердження чи виправлення) [7].

Історично розвиток комунікацій у командній роботі відображає перехід від особистих контактів на початку XX століття до використання телефонів у 1950–60-х роках. Телефон, як інструмент значно пришвидшив обмін інформацією, дозволивши командам оперативніше вирішувати завдання. Однак комунікація в реальному часі для віддалених команд все ще була обмеженою. До кінця 1980-х років широке застосування факсів і електронної пошти ще більше спростило комунікацію, відкриваючи можливість для роботи між містами і країнами. З 1990-х років розвиток інтернету зробив можливим миттєвий обмін інформацією, що ліквідувало просторові та часові бар’єри і заклало основи для сучасної цифрової комунікації. З 2010-х років новий етап розвитку комунікацій характеризується інтеграцією корпоративних месенджерів і відеоплат-

форм таких, як Zoom, Slack і Microsoft Teams. Ці інструменти зробили комунікацію більш інтерактивною, багатоканальною і доступною цілодобово, що дозволяє командам швидко обмінюватися інформацією в реальному часі незалежно від часових зон. Цей підхід суттєво підвищив швидкість і гнучкість взаємодії, хоча вимагає нових навичок управління інформаційними потоками та дотримання цифрового етикету.

Сутність самого терміну «комунікація» також зазнала еволюційних змін. Раніше він асоціювався з передачею інструкцій і контролем за їхнім виконанням. У класичних працях С. Shannon, W. Weaver (1949) комунікація розглядалася процесом передачі інформації з мінімальними втратами між двома точками [9]. З розвитком соціальних наук комунікація почала включати емпатію, емоційну підтримку і зворотний зв'язок, що дозволило врахувати людський фактор і підвищити якість взаємодії в командах. Це призвело до формування корпоративних культур, орієнтованих на співпрацю і підтримку, де комунікація є інструментом довіри та взаємодії.

Слід зазначити, що еволюційний розвиток теорії та практики комунікаційного процесу заклав основи для сучасної інтерпретації та сприйняття комунікації в умовах інформаційної економіки, яку Кембриджський бізнес-словник визначає як економіку послуг й систему трансформацій від індустріальної епохи до інформаційно-інтелектуальної. У ній пріоритетним ресурсом виступають знання, а інформація та послуги вважаються більш цінними, аніж виробництво з точки зору первинності походження та впровадження у практичну діяльність [8].

В окреслених умовах інформаційно-інтелектуальної економіки запропонована Н. Lasswell модель комунікаційного процесу потребує більш глибокого опанування з урахуванням різноманітності культур, можливих перешкод і складностей взаємодії (взаємозв'язків) між джерелом та одержувачем через неоднозначність сприйняття та розуміння інформаційних повідомлень. Особливого значення це набуває в умовах швидких змін й необхідності адаптації до них для збереження господарюючими суб'єктами конкурентних переваг, запорукою чого — на наше переконання — є ефективна система менеджменту, яка базується на високопрофесійній управлінській команді та ефективній комунікації.

У сучасній командній роботі комунікація охоплює не тільки обмін завданнями, а й важливий аспект зворотного зв'язку, який допомагає управлінським командам адаптуватися до змін та удосконалювати про-

цеси. У цифрову епоху комунікація вимагає навичок користування цифровими інструментами, управління інформаційними потоками та дотримання «цифрового етикету». Сьогодні комунікація у команді інтегрує емоційну залученість і підтримку командного духу, що є вирішальним фактором успіху організації. Розвиток цифрових технологій розширив значення терміну «комунікація», охоплюючи, як інформаційний так і інтелектуально-емоційний аспект, сприяючи загальній ефективності та згуртованості команди.

Таким чином, комунікація пройшла еволюцію від простого засобу передачі завдань до багатофункціонального процесу, який забезпечує обмін знаннями, емоційну підтримку, зміцнення довіри та розвиток партнерства всередині команди. Ця трансформація підкреслює значущість адаптації до нових інструментів та умов, що дозволяє сучасним командам залишатися продуктивними та конкурентоспроможними в умовах цифрової епохи [10].

Сучасний підхід до комунікацій у роботі команди (в першу чергу — управлінської) передбачає застосування структурованих стратегій, спрямованих на підвищення зрозумілості, ефективності та згуртованості колективу. Розглянемо основні елементи цього підходу.

По-перше, чітке визначення ролей та обов'язків кожного члена команди, що дозволяє мінімізувати дублювання завдань та запобігає можливим непорозумінням. Це досягається за рахунок формалізації посадових обов'язків, проведення регулярних нарад та встановлення індивідуальних цілей, узгоджених із завданнями команди. Дослідження J. E. Mathieu, M. T. Maynard, T. L. Rapp, L. L. Gilson (2008) досліджує важливість чіткості ролей у командах, особливо у складних, взаємозалежних робочих середовищах. Вони підкреслюють, що двозначність ролей (невизначеність щодо своїх завдань або очікувань) може призвести до дублювання завдань, плутанини та зниження ефективності. Їхня робота показує, що визначення конкретних ролей і узгодження їх із цілями команди покращує співпрацю та мінімізує зайві зусилля [11].

По-друге, використання структурованих каналів комунікації, що дозволяє завчасно мати визначені засоби для синхронного (миттєвого) та асинхронного обміну інформацією. Синхронні канали такі, як чати чи відеоконференції, підходять для обговорення поточних питань, тоді, як асинхронні канали дозволяють проводити більш обмірковані обговорення, зручні для команд у різних часових зонах. Дослідження

A. R. Dennis, R. M. Fuller, J. S. Valacich (2008) досліджує синхронну та асинхронну комунікацію у контексті обробки інформації в командах [12]. Вони виявили, що інструменти синхронного спілкування (наприклад, чат Slack і Teams) підтримують швидкий обмін інформацією, що корисно для завдань, які вимагають негайного зворотного зв'язку та співпраці. Тим часом асинхронні канали (наприклад, електронна пошта та спільні документи) краще підходять для завдань, які вимагають більш глибокого осмислення, оскільки кожен член команди може працювати у своєму власному темпі. Дослідження S. L. Marlow, C. N. Lacerenza, E. Salas (2017) щодо командного спілкування та продуктивності показало, що цифрові комунікаційні інструменти позитивно впливають на ефективність команди, особливо, коли команди мають варіанти, як для синхронної так і для асинхронної взаємодії. Команди з відкритими доступними каналами можуть краще справлятися із взаємозалежністю завдань і підтримувати високий рівень взаємодії між завданнями [4].

По-третє, планування регулярних зустрічей та нарад. Щоденні, щотижневі або ретроспективні регулярні зустрічі допомагають підтримувати узгодженість дій, вчасно виявляти труднощі та аналізувати ефективність командних процесів. Такий підхід дає змогу уникнути перевантаження й забезпечити сталий поступ команди уперед. Зокрема, у методології Scrum (засновники Д. Сазерленд і К. Швабер), особливу роль відіграють щоденні стендап-зустрічі. Вони є короткими, цілеспрямованими сесіями, під час яких члени команди обмінюються інформацією про прогрес, перешкоди та поточні завдання. Це дозволяє оперативно коригувати дії управлінської команди та підвищувати загальну продуктивність компанії. Дослідження V. Stray, D. I. K. Sjøberg, T. Dingsøy (2016) підтверджують позитивний вплив таких щоденних зустрічей на залученість та ефективність команд, особливо у контексті розробки програмного забезпечення. Автори зазначають, що стендапи сприяють швидкому вирішенню проблем, ефективному розподілу завдань і підвищенню прозорості внеску кожного учасника команди [13].

По-четверте, застосування цифрових інструментів для трекінгу та співпраці. Використання таких платформ, як Trello, Asana або Jira, допомагає ефективно організувати робочий процес, забезпечуючи відстеження часу та прогрес. Вибір інструменту залежить від специфіки проекту та потреб команди, що позитивно впливає на загальну ефективність. В ході дослідження M. Černe, M. Jaklič, M. Škerlavaj

(2013) були проаналізовані інструменти відстеження завдань з точки зору продуктивності та підзвітності. Їхнє дослідження виявило, що такі інструменти, як Trello та Asana, підвищують продуктивність, дозволяючи оновлювати статус завдань у реальному часі та забезпечуючи централізоване розташування для списків завдань, термінів виконання та пріоритетів. Члени команди могли легко відстежувати особистий прогрес і за потреби коригувати навантаження, роблячи ці інструменти корисними, як для індивідуальної так і для групової роботи [14].

По-п'яте, визначення спільного словника. Наявність єдиного словника допомагає уникнути помилок, зокрема, у багатокультурних та міжфункціональних командах, де може виникати ризик різного тлумачення технічних або галузевих термінів. У роботі Т. В. Neeley, Р. J. Hinds, С. D. Cramton (2012) досліджено роль спільної мови у багатонаціональних командах і виявлено, що спільний словниковий запас допомагає членам команд різного походження спілкуватися ефективніше. Дослідження показало, що спільна мова не тільки зменшує неефективне спілкування, але також підвищує участь і довіру, оскільки члени команди менш схильні відчувати себе ізольованими або неправильно зрозумілими [15].

По-шосте, заохочення зворотного зв'язку та конструктивної критики. Створення атмосфери відкритого зворотного зв'язку, де учасники команди можуть вільно висловлювати свої думки, занепокоєння та пропозиції, сприяє побудові довіри та постійному удосконаленню методів і підходів до комунікації. Згідно з дослідженням А. С. Edmondson (1999) про «психологічну безпеку», регулярні перевірки та зворотний зв'язок створюють середовище, у якому члени команди відчують себе безпечно при уточненні власних обов'язків. Такий підхід допомагає командам на ранній стадії вирішувати непорозуміння, корегувати ролі, якщо це необхідно, і покращити їх розподіл, що має вирішальне значення для успіху співпраці у командній роботі [16].

По-сьоме, урахування культурних та особистих стилів комунікації. У різноманітних командах важливо визнавати та враховувати різні стилі комунікації. Деякі учасники віддають перевагу прямому підходу, інші ж — більш непрямому (опосередкованому). Тренінги з соціокультурної обізнаності допомагають подолати ці відмінності, що підвищує ефективність комунікації. У дослідженні Р. С. Earley, Е. Mosakowski (2004) було введено концепцію культурного інтелекту (CQ), яка сто-

сується здатності людини адаптуватися до культурно різноманітних умов і ефективно працювати з їх урахуванням. Проведені ними дослідження показали, що члени команди з високим CQ краще розуміють і поважають різні стилі спілкування, підвищуючи згуртованість команди та зменшуючи ймовірність культурних непорозумінь [17].

По-восьме, впровадження протоколів прийняття рішень. Чітке визначення процесу прийняття рішень, що пояснює, хто відповідає за їх остаточний варіант і як вони будуть представлені команді, знижує ймовірність виникнення непорозумінь та забезпечує однозначність подальших кроків. Т. С. Tubge, J. М. Collins (2000) провели мета-аналіз, показавши, що чіткість ролей у прийнятті управлінських рішень позитивно впливає на ефективність команди. Чітко визначаючи, хто відповідає за прийняття рішень, команди зменшують неоднозначність і плутанину, дозволяючи членам зосередитися на виконанні завдань та підвищенні продуктивності. Чіткі протоколи прийняття рішень також запобігають дублюванню й спрощують процес делегування повноважень [18].

По-дев'яте, документування та архівування ключової інформації. Центральне сховище для збереження важливих документів, протоколів нарад та ухвалених рішень таких, як Confluence або спільні диски, дозволяє управлінській команді легко повертатися до важливої інформації за необхідності. Дослідження L. Argote, P. Ingram (2000) щодо передачі знань в організаціях підкреслює важливість доступних сховищ для збереження інституційних знань. Вони виявили, що центральні репозитарії зменшують втрату знань, особливо, коли певні члени команди її залишають або проекти переходять до нових команд. Системи документування дозволяють командам легко зберігати та отримувати інформацію, що робить обмін знаннями більш ефективним, а управління — результативним [19].

По-десяте, сприяння неформальній комунікації. Неформальна комунікація через, наприклад, віртуальні каво-брейки або інші командні активності зміцнює зв'язки всередині команди та робить офіційну комунікацію ефективною, що особливо важливо для розподілених команд для підвищення якості управління. Дослідження S. С. Reissner, V. Pagan (2013) показує, що неформальне спілкування підвищує залученість співробітників, сприяючи почуттю причетності та інклюзивності. Дослідження виявило, що коли команда заохочує неробочі розмови, члени команди відчують, що їх цінують не лише за їхній професійний внесок, а й за те, ким вони є, як особистості. Це відчуття зв'язку підвищує

мотивацію та залученість до формальних робочих завдань [20].

Розглянуті нами підходи та урахування їх у роботі управлінської команди дозволяє суттєво підвищити ефективність менеджменту підприємства у сучасних інформаційно-інтелектуальних умовах господарювання через постійне оновлення навичок «цифрового етикету» та управління цифровими інструментами. Це дозволяє командам краще використовувати комунікаційні канали та зберігати продуктивність навіть у ситуаціях інтенсивного обміну інформацією в умовах швидких змін та невизначеності. При цьому створення ефективного комунікаційного середовища дозволяє задовольнити як індивідуальні потреби членів команди, так і спільні цілі колективу, сприяючи таким чином більш продуктивній та ефективній командній роботі.

Важливого значення при реалізації окреслених елементів стратегії має управлінська команда, яка об'єднує професіоналів, здатних забезпечити розвиток організації в умовах нестабільності та непередбачуваних викликів. Управлінська команда, що діє на засадах лідерства, потребує системного підвищення комунікаційних компетенцій для забезпечення ефективності менеджменту й успіху компанії. М. Leis, S. Wormington слушно зазначають, що «гарна комунікація — це фундаментальна лідерська навичка та ключова характеристика хорошого лідера. Лідери повинні вміти спілкуватися з іншими у незліченних ситуаціях та стосунках — з окремими особами та на організаційному рівні, у спільнотах та групах, а іноді навіть у глобальному масштабі — щоб досягати результатів через інших» [6].

Висновки. Діяльність сучасного підприємства неможлива без комунікації, а вирішальну роль у її ефективності має управлінська команда, яка на засадах лідерства здатна забезпечити успіхи та рівень конкурентоспроможності компанії у складних умовах сьогодення. Узагальнення теоретичних підходів до поняття «комунікації у командній роботі» демонструє її еволюційний розвиток — від передачі інструкцій і контролю до комплексного процесу, що включає обмін знаннями, емоційну підтримку та формування довіри в колективі. Сучасні умови роботи, зокрема, у інформаційно-інтелектуальну епоху, потребують нових підходів до організації комунікацій, що передбачає використання цифрових інструментів, управління інформаційними потоками та дотримання цифрового етикету. Ці зміни підкреслюють важливість не лише інформаційного обміну, але й емоційної залученості, яка забезпе-

чує згуртованість і підтримку командного духу. Комунікація у командній роботі перетворилася на багатофункціональний інструмент, який дозволяє командам адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності. При цьому ефективна комунікація в управлінській команді обумовлює високий ступінь успішності компаній у їхньому прагненні до результативності, згуртованості та конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Марковець О. В., Паздерська Р. С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7–18.
2. Шлєіна Л. І., Зімонова О. В. Комунікація як феномен в управлінні. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 3(52). С. 130–136.
3. Eklof M., Ahlborg G., Jr. Improving communication among healthcare workers: A controlled study. J. Work. Learn. 2016. № 28. P. 81–96.
4. Marlow S. L., Lacerenza C. N., Salas E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. Human Resource Management Review 2017. Vol. 27. № 4, P. 575–589. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.005.
5. Zheng M. Intercultural competence in intercultural business communication. Open Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 3. №3. P. 197–200. DOI: 10.4236/jss.2015.33029.
6. M. Leis, S. Wormington. Essential communication skills for leaders. 2025. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/> (дата звернення: 14.02.2025)
7. Lasswell H. The structure and function of communication in society // The communication of ideas / ed. by L. Bryson. New York : Harper and Brothers, 1948. P. 215–228.
8. Cambridge Business English Dictionary. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 958 с. <https://dictionary.cambridge.org>.
9. Shannon C. E., Weaver W. The mathematical theory of communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.
10. Yusuf B. N. M. (2012). Communications and trust is a key factor to success in virtual teams collaborations. International Journal of Business and Technopreneurship. 2012. Vol. 2. №3. P. 399–413.
11. Mathieu J. E., Maynard M. T., Rapp T. L., Gilson L. L. Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. Journal of Management. 2008. Vol. 34. №3. P. 410–476. DOI: 10.1177/0149206308316061.
12. Dennis A. R., Fuller R. M., Valacich J. S. Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly. 2008. Vol. 32. №3. P. 575–600.
13. Stray V. An empirical investigation of the daily stand-up meeting in agile software development projects: thesis submitted for the degree of Philosophiae Doctor. Oslo. 2014. 152 p.
14. Černe M., Jaklič M., Škerlavaj M. Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. Leadership. 2013. Vol. 9. № 1. P. 63–85. DOI:

10.1177/1742715012455130.

15. Neeley T. B., Hinds P. J., Cramton C. D. The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*. 2012. Vol. 41. №3. P. 236–244.
16. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. №2. C. 350–383.
17. Earley P. C., Mosakowski E. Cultural intelligence. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. №10. P. 139–146.
18. Tubre T. C., Collins J. M. A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. №. 1. P. 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>.
19. Argote L., Ingram P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2000. Vol. 82. №1. P. 150–169. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893.
20. Reissner S. C., Pagan V. Generating employee engagement in a public–private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24. №14. P. 2741–2759. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>.
21. Tyukhtenko N. A., Serezhchenkova O. I. Digital transformation of the entrepreneurial environment in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*. 2024. №. 4. P. 8–21. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>.

Стаття надійшла 12.04.2025

N. A. Tyukhtenko

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4634-9139

**COMMUNICATION SUPPORT OF TEAMWORK AS AN
IMPORTANT COMPONENT OF THE MANAGEMENT
SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION
AND INTELLECTUAL ECONOMY**

The article is devoted to the study of communications in ensuring teamwork in companies under the influence of modern challenges in the context of the formation of an information and intellectual economy. Team building is considered an important task of the modern management system, and the activities of the management team on the principles of leadership are considered by us to be one of the main criteria for adaptability to modern transformations, a guarantee of success and prosperity of a business entity. A historical-evolutionary analysis of the categories of "communication" and "communication process" has been carried out. It is proven that the development of digital technologies (digital

competencies, digital etiquette, etc.) has expanded the meaning of communication, which integrates emotional involvement and support for team spirit, which are considered crucial factors for the success of an organization, contributing to its overall effectiveness and team cohesion to solve strategic tasks. The basic elements of a modern approach to communication support for teamwork (including in the management team) are systematized on the basis of structured strategies based on leadership, feedback, and adaptability of the management system to information and globalization challenges. The main ones are: clearly defining the roles and responsibilities of each team member; using structured communication channels; scheduling regular meetings and conferences; using digital tools for tracking and collaboration; defining a shared vocabulary; encouraging feedback and constructive criticism; taking into account cultural and personal communication styles; implementing decision-making protocols; documenting and archiving key information; and facilitating informal communication. The importance of the work of a management team that brings together professionals is emphasized to ensure the outlined strategies of effective communication through updating digital skills, managing digital tools and taking into account emotional and cultural intelligence. It is substantiated that the creation of an effective communication environment allows to satisfy both the individual needs of team members and the common goals of the team, which contributes to more productive and effective teamwork.

Keywords: communication, communication process, team building, management team, competitiveness, adaptation, digital technologies, information and intellectual economy, strategy, leadership.

References

1. Markovets O. V., & Pazderska R. S. (2019). Vykorystannia novitnikh tekhnolohii dlia zabezpechennia komunikatsii u sferi menedzhmentu orhanizatsii [Use of advanced technologies to ensure communication in the field of organization management]. Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist [Standardization. Certification. Quality], (6), 7–18. (in Ukrainian)
2. Shleiina, L. I., & Zymonova, O. V. (2024). Komunikatsiia yak fenomen v upravlinni [Communication as a phenomenon in management]. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) [Collection of Scientific Papers of Dmytro Motornyi TDATU (Economic Sciences)], (3(52)), 130–136. (in Ukrainian)
3. Eklof, M., & Ahlberg, G., Jr. (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *Journal of Workplace Learning*, 28(1), 81–96.
4. Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
5. Zheng, M. (2015). Intercultural competence in intercultural business communication. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 197–200. <https://doi.org/10.4236/jss.2015.33029>
6. Leis, M., & Wormington, S. (2025). Essential communication skills for leaders. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/>
7. Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 215–228). Harper and Brothers.

8. Cambridge University Press. (2011). Cambridge business English dictionary. <https://dictionary.cambridge.org>.
9. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
10. Yusuf, B. N. M. (2012). Communications and trust is a key factor to success in virtual teams collaborations. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 2(3), 399–413.
11. Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
12. Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600.
13. Stray, V. (2014). *An empirical investigation of the daily stand-up meeting in agile software development projects* (Doctoral dissertation, University of Oslo). Series of dissertations submitted to the Faculty of Mathematics and Natural Sciences, University of Oslo, No. 1550.
14. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>.
15. Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236–244.
16. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
17. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
18. Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>.
19. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.
20. Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public–private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741–2759. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>.
21. Tyukhtenko, N. A., & Serezhenkova, O. I. (2024). Digital transformation of the entrepreneurial environment in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, (4), 8–21. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>.