

Галина М. Юрченко<sup>1</sup>, Ігор В. Петрів<sup>2</sup>  
ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА КОМАНДОУТВОРЕННЯ  
В ОРГАНІЗАЦІЯХ

*У даній науковій статті досліджується феномен команди, зроблено порівняння команди, групи та спільноти, та проаналізовано вплив якісного формування команд на ефективність роботи організації. Зокрема, розглянуто виклики в царині командування, з якими зіткнулися українські компанії під час повномасштабної війни. Дослідження демонструє переваги використання цифрових інструментів для формування команд та їхній вплив на ключові HR-метрики, такі як залученість, лояльність та продуктивність персоналу. Також проаналізовано заміну традиційних методів командування функціональними можливостями цифрових інструментів. Розглянуто приклади використання цифрових інструментів українськими підприємствами з агро-сектору. Висновки підкреслюють значення цифрових технологій у підвищенні ефективності команд та покращенні ключових HR-метрик, що є важливим для успішного функціонування компаній у сучасних умовах.*

*Ключові слова:* цифровізація, командування, HR-менеджмент, віртуальні інструменти.  
Табл. 3. Літ. 20.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-85-92

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8937-7035>

Halyna Yurchenko, Ihor Petriv  
THE IMPACT OF DIGITALIZATION  
ON TEAM FORMATION IN ORGANIZATIONS

*This research investigates the phenomenon of teams, also compares teams, groups, and communities, and analyzes the impact of effective team formation on work efficiency in companies. Specifically, it examines the challenges faced by Ukrainian companies during the full-scale war, particularly in terms of team formation. The study highlights the benefits of using digital tools for team formation and their impact on key HR metrics, such as engagement, loyalty, and productivity. The research explores how traditional methods of team formation are being replaced by the functional capabilities of digital tools. Additionally, it examines the use of digital tools by Ukrainian agro companies like Kernel, Myronivsky Hliboproduct, Astarta, and others. The conclusions emphasize the significance of digital technologies in enhancing team efficiency and improving key HR metrics, which are crucial for the successful operation of companies in contemporary conditions. This comprehensive analysis provides valuable insights into the evolving dynamics of team formation and the transformative role of digital tools in modern HR management. The integration of these tools not only addresses the immediate challenges posed by remote work and physical distance but also fosters a more collaborative and productive work environment. The findings underscore the necessity for organizations to embrace digital transformation in their HR practices to maintain competitiveness and achieve sustainable growth, especially in the context of ongoing geopolitical disruptions.*

*Keywords:* digitalization, team formation, HR management, virtual tools.

*Peer-reviewed, approved and placed:* 10.06.2024.

<sup>1</sup> Lviv Polytechnic National University. Ukraine.

<sup>2</sup> Ivan Franko National University of Lviv. Ukraine.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах українські підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних зі зміною формату роботи. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні суттєво змінили традиційні підходи до організації праці та командування. Віддалена робота стала новою нормою для багатьох працівників, що часто призводить до почуття ізоляції та зниження командного духу. Традиційні методи командування, такі як корпоративні заходи та особисті зустрічі, стали менш ефективними в умовах, коли працівники перебувають у різній місцевості та працюють дистанційно. Це викликає необхідність у розробці нових підходів до управління командами. У таких умовах ключовим завданням стає підтримка командної динаміки та забезпечення ефективної взаємодії працівників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Феномен "команда" досліджувався багатьма авторами, які пропонували різні визначення цього терміну. Згідно з Довгань Л., Ведутою Л., та Мохонько Г. [1], команда – це група з двох або більше людей, які регулярно взаємодіють і працюють узгоджено для досягнення спільних цілей. Це визначення підкреслює важливість регулярної взаємодії та спільних зусиль для досягнення встановлених цілей. Білінський А.[2] додає, що команда – це колектив експертів, які поділяють цілі, цінності та підхід до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички та відповідають за кінцеві результати. Це визначення акцентує увагу на важливості спільних цінностей та відповідальності за результати, що створює міцну основу для командної роботи. Шульженко І. та Помаз О. [3] визначають команду як групу осіб з чітким лідером, метою якої є отримання якісних кінцевих результатів, у діяльності якої члени команди мають високий ступінь взаєморозуміння та достатню мотивацію. Лідерство в цьому контексті відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності команди та досягненні високих результатів. Плахтій К. та Нестуля С. [4] наголошують, що команди є потужним інструментом для ефективного досягнення організаційних цілей та виконання завдань, поставлених всередині організації. Вони також вважають, що команди сприяють особистісному та професійному зростанню кожного працівника. Це підкреслює важливість команд не лише для організаційних досягнень, але й для розвитку індивідуальних навичок та потенціалу працівників. Останні дослідження підкреслюють, що успішні команди не формуються самостійно, вони є результатом значних зусиль лідерів, які створюють сприятливі умови для об'єднання людей та їх ефективної співпраці. Це підкреслює важливість лідерства та цілеспрямованої роботи з формування команд, здатних досягати високих результатів у сучасних умовах змін та викликів.

**Метою дослідження** є аналіз динаміки формування команд та впливу цифрових інструментів на командування у українських аграрних компаніях, особливо в контексті повномасштабної війни. З цією метою необхідно досягнути таких дослідницьких завдань:

1. Вивчити концептуальні відмінності між командами, групами та спільнотами.

2. Проаналізувати вплив ефективного формування команд на організаційну продуктивність та залученість працівників.

3. Виявити та оцінити виклики, з якими зіткнулися українські компанії у командоутворенні під час війни.

4. Оцінити переваги та вплив цифрових інструментів на формування команд і ключові HR-метрики, такі як залученість, лояльність та продуктивність.

5. Порівняти функціональні можливості цифрових інструментів із традиційними методами формування команд.

**Основні результати дослідження.** Феномен «команда» в сучасному науковому дискурсі розглядається через призму колективної взаємодії, де акцент робиться на спільних цілях, високій взаємозалежності та координованій діяльності. На думку авторів, найбільш влучно визначення феномену «команда» навели українські науковці Захарчин Г., Любомудрова Н. та Винничук Р. [5], стверджуючи, що команда характеризується взаємодоповнюваністю членів та спільністю основних ціннісних установок, що забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмій.

Група людей визначається як сукупність індивідів, які взаємодіють між собою на основі спільних інтересів або характеристик, але не обов'язково мають спільні цілі чи високу взаємозалежність. Різниця між групою та командою полягає в ступені інтеграції та координації їхньої діяльності.

Спільнота, на відміну від команди та групи, характеризується більш широкою взаємодією між членами, яка базується на спільних інтересах, цінностях та ідентичності. Спільнота може включати велику кількість людей, які можуть не взаємодіяти на щоденній основі, але мають спільні цілі або інтереси, що об'єднують їх. Спільнота часто формується навколо географічного розташування, спільної професії, інтересів чи цінностей. Основні відмінності між командою, групою та спільнотою наведено у таблиці 1.

Важливим кроком на шляху до створення ефективної команди є командоутворення. Процес коандоутворення має значний вплив на продуктивність і ефективність роботи підприємств. Дослідження ADP [8] виявило, що тільки 17% працівників, які працюють у командах, активно залучені до своїх ролей. Проте, коли члени команди довіряють своїм керівникам, рівень залученості зростає до 45%. Високий рівень залученості та довіри має потенціал суттєво покращити результати діяльності компанії. Опитування Gusto [9] показало, що майже всі роботодавці вважають, що розвиток почуття спільності на робочому місці є ключовим фактором успіху. При цьому 84% працівників зазначили, що формування почуття спільності є важливим для їхніх роботодавців. Це підкреслює значення командної роботи не тільки для підвищення продуктивності, але й для створення позитивного робочого середовища. Інвестиції у командоутворення приносять компаніям численні вигоди. Організації, що активно розвивають свої команди, демонструють на 23% більшу прибутковість. Крім того, використання командоутворюючих ігор та заходів сприяє зростанню лояльності клієнтів на 63% і річному збільшенню доходів на 31% [10]. Це вказує на те, що інвестиції у командоутворення мають як прямі, так і непрямі позитивні наслідки для компаній.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика феноменів «команда», «група» та «спільнота», сформувано авторами на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Параметр	Команда	Група людей	Спільнота
Взаємозалежність	Висока: члени команди взаємодіють для досягнення спільних цілей	Низька: члени групи мають спільні інтереси, але діють незалежно	Змінна: взаємодія базується на спільних інтересах або цінностях
Цілі	Спільні та чітко визначені	Індивідуальні або нечітко визначені	Загальні інтереси або цінності
Координація	Висока: робота координується лідером	Середня: координація обмежена або відсутня	Низька: взаємодія не завжди регулярна
Лідерство	Є чіткий лідер	Може бути або не бути лідера	Лідерство зазвичай не виражене
Відповідальність	Колективна: всі відповідають за кінцеві результати	Індивідуальна: кожен відповідає за свої дії	Колективна або індивідуальна залежно від контексту
Взаємодія	Регулярна та структурована	Може бути нерегулярною та менш структурованою	Залежить від контексту, часто нерегулярна
Мотивація	Висока: спільні цілі та нагороди	Середня: мотивація може бути різною	Висока в контексті спільних інтересів або цінностей

Отже, процес командування є критично важливим для досягнення високої ефективності роботи організацій. Він сприяє підвищенню залученості працівників, покращенню динаміки команди та створенню позитивного робочого середовища. Інвестиції у розвиток командування є необхідними для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах.

Під час повномасштабної війни українські компанії стикаються з численними викликами у процесі формування та підтримки команд. Основні з них включають:

- фізичну віддаленість працівників;

Багато працівників змушені працювати з різних місцевостей через небезпеку у своїх регіонах, що ускладнює особисті зустрічі та традиційні методи тимбіндингу.

- психологічний стрес та нестабільність;

Військові дії спричиняють значний стрес, що впливає на моральний стан працівників.

- нестабільність комунікацій;

Порушення інфраструктури, зокрема інтернет-з'єднання, ускладнює регулярну та ефективну комунікацію між членами команди.

- зниження мотивації;

Відсутність фізичної взаємодії та особистих зустрічей може знизити мотивацію працівників.

Перехід до цифрових інструментів для командоутворення дозволяє подолати ці виклики і пропонує численні переваги. Цифрові інструменти не лише вдосконалюють процеси формування команд та тимблдингу, але й повністю змінюють підходи до цих процесів, замінюючи традиційні методи новими, більш ефективними технологіями. Традиційні методи формування команд та тимблдингу часто включали особисті зустрічі, тренінги та воркшопи, організацію корпоративних заходів та інших соціальних активностей. Ці методи мали свої переваги, але також обмеження, пов'язані з фізичною віддаленістю працівників, великими витратами на організацію заходів та часом, необхідним для координації та планування.

Використання цифрових інструментів забезпечує більш ефективну комунікацію, координацію та співпрацю, знижує витрати та підвищує продуктивність. Вони дозволяють працівникам працювати з будь-якого місця, що підвищує гнучкість робочих процесів та дозволяє залучати таланти з різних географічних регіонів. Це особливо важливо для глобальних компаній, які мають працівників у різних країнах. У таблиці 2 наведено ключові цифрові інструменти, що використовують провідні українські підприємства на прикладі агро-сектору.

**Таблиця 2. Ключові цифрові інструменти, що використовують українські агропідприємства, узагальнено автором на основі [11], [12], [13], [14]**

Підприємство	Середній річний дохід, млн дол США	Середня річна чисельність працівників, осіб	Цифровий інструмент	Призначення
Кернел	3450	14 000	Trello	Управління завданнями та проектами
МХП	2100	28 000	MS Teams	Внутрішня комунікація
Астарта	570	6 500	Slack	Внутрішня комунікація
Агрохолдинг «Авангард»	390	20 000	Asana	Управління завданнями та проектами

Використання цифрових інструментів, таких як Trello, Asana, Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Workplace та Skype, забезпечує більш ефективну комунікацію, координацію та співпрацю, знижує витрати та підвищує продуктивність. У таблиці 3 представлено як функціонал діджитал інструментів заміщає традиційні методи командоутворення та організації роботи команди.

Компанії, які впровадили діджиталізовані інструменти в організацію роботи, відзначили зростання продуктивності на 20% [20]. Впровадження цифрових інструментів також є економічно ефективним, оскільки знижує витрати на організацію фізичних зустрічей та подорожей. Це ж дослідження показують, що компанії можуть зекономити до 40% витрат, переходячи на

цифрові інструменти для тимбілдингу. Таким чином бачимо, що цифровізація в сфері управління людським капіталом, особливо в царині командування, суттєво впливає на ключові HR-метрики, такі як залученість, лояльність та продуктивність працівників.

**Таблиця 3. Вплив інструментів діджиталізації на командуванняючі показники українських агро-підприємств, сформовано автором на основі [15], [16], [17], [18], [19]**

Традиційні методи	Цифрові інструменти	Функціональні можливості цифрових інструментів
Особисті зустрічі та наради	Microsoft Teams, Zoom, Skype	Відеоконференції, миттєві повідомлення, групові дзвінки. Заміна фізичних зустрічей віртуальними, що дозволяє працювати з будь-якої локації.
Фізичні дошки для завдань	Trello, Asana	Візуальне управління завданнями через інтерактивні дошки та картки. Забезпечують можливість відстеження прогресу та координацію завдань у реальному часі.
Електронна пошта для комунікації	Slack, Microsoft Teams	Миттєві повідомлення, створення каналів для різних проектів, інтеграція з іншими інструментами. Знижує інформаційний шум та підвищує ефективність комунікації.
Фізичні сервери та мережеві диски	Google Workspace, Microsoft OneDrive	Хмарне зберігання та управління файлами, спільна робота над документами у режимі реального часу. Знижує витрати на ІТ-інфраструктуру та полегшує доступ до даних.
Тренінги та воркшопи на місці	Workplace, Google Meet, Microsoft Teams	Організація віртуальних тренінгів, воркшопів та навчальних сесій. Підтримує навчання і розвиток персоналу незалежно від місця перебування.
Корпоративні заходи та тимбілдинги	Microsoft Teams, Slack, Zoom	Віртуальні тимбілдингові заходи, ігри, опитування, інтеграція з інструментами для гейміфікації. Підтримка командного духу через віртуальні платформи.
Ручне розподілення та відстеження завдань	Asana, Monday.com	Автоматизація рутинних задач, розширене управління проектами з можливістю створення підзадач та етапів. Знижує адміністративне навантаження та підвищує відповідальність.
Особисте обговорення документів	Google Docs, Microsoft SharePoint	Спільна робота над документами у режимі реального часу, коментування та редагування. Підвищує ефективність та знижує ризик дублювання версій.

**Висновок.** Командування та командна динаміка є надзвичайно важливими для успіху будь-якої організації. Ефективні команди можуть значно підвищити продуктивність, сприяти інноваціям та покращити моральний стан працівників. Команди, що добре працюють разом, здатні швидко адаптуватися до змін, вирішувати складні проблеми та досягати високих результатів.

Впровадження технологій четвертої промислової революції значно змінює ландшафт сучасних підприємств. Цифровізація та автоматизація

процесів відкривають нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності. Проте, ці технологічні зміни вимагають нових підходів до управління людським капіталом, зокрема у сфері командування.

У період, коли ринок праці стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, а вакансій більше, ніж кандидатів, залучення та утримання працівників стає критично важливим завданням для підприємств. Сильні та згуртовані команди сприяють високій продуктивності та інноваційності, що особливо важливо в умовах, коли необхідно забезпечити безперервність бізнес-процесів і підтримувати конкурентоспроможність. Крім того, у контексті повномасштабної війни в Україні, побудова сильного економічного фундаменту є ключовим для відновлення та розвитку країни.

1. Довгань Л. Є., Ведуга Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
2. Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення // Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції. 2020. С. 327.
3. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73). С. 123-128.
4. Плахтій К. О., Нестуля С. І. Лідерство та особистий розвиток // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті / Полтавський університет економіки і торгівлі (ПУЕТ). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 737.
5. Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., Винничук, Р. О. (2011). Корпоративна культура. Навчальний посібник. Львів, 317.
6. Brown, R. Group Processes: Dynamics within and between groups. Blackwell Publishers. 2000. URL: [https://www.researchgate.net/publication/209409811\\_Group\\_Processes\\_Dynamics\\_Within\\_and\\_Between\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/209409811_Group_Processes_Dynamics_Within_and_Between_Groups)
7. McMillan, D.W., Chavis, D.M. Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology, 1986, 14(1), 6-23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235356904\\_Sense\\_of\\_Community\\_A\\_Definition\\_and\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/235356904_Sense_of_Community_A_Definition_and_Theory)
8. Building Team Bonds. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work. 2024. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/building-team-bonds>
9. Team building statistics, facts, and figures to cite in 2024 | Surf Office. Productive Corporate Retreats and Off-Sites | Surf Office/2024. URL: <https://www.surfoffice.com/blog/teambuilding-statistics>
10. Top 10 Company Team Building Activities. BelVG Blog. URL: <https://belvg.com/blog/team-building-activities.html>
11. Офіційна сторінка агро-компанія Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/>
12. Офіційна сторінка агро-компанія МХП. URL: <https://mhp4u.com.ua/>
13. Офіційна сторінка агропромисловий холдинг "Астарта-Київ". URL: <https://astartaholding.com/>
14. Офіційна сторінка агрохолдинг «Авангард». URL: <https://avangardco.ua/>
15. Офіційна сторінка Microsoft Teams. Microsoft 2024. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/group-chat-software>
16. Офіційна сторінка Slack is your productivity platform. Slack Technologies, LLC, компанія Salesforce.2024. URL: <https://slack.com/>.
17. Офіційна сторінка Trello, Atlassian, 2023. URL: <https://trello.com/home>.
18. Офіційна сторінка Google Meet: Telefon- und Videokonferenzen online. URL: <https://meet.google.com/>.
19. Офіційна сторінка Zoom Video Communications, Inc., 2024. URL: <https://zoom.us/>
20. The Future of Work: The Economic Impact of Digital Tools. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

1. Dovhan, L. Ye., Veduta, L. L., Mokhonko, H. A. "Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia mahistra za OP 'Menedzhment i biznes-administruvannia'" [Technologies of Human Resources Management: A Textbook for Master's Degree Students in the Program 'Management and Business Administration']. KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2018. 512 s.
2. Bilinskyi, A. Yu. "Formuvannia konkurentozdatnoi komandy orhanizatsii yak aktualna problema psykholohii sohodennia" [Formation of a Competitive Team in an Organization as a Relevant Problem of Modern Psychology]. Materialy II Mizhnarodnoi naukoi studentskoi konferentsii [Proceedings of the II International Scientific Student Conference], 2020. S. 327.
3. Shulzhenko, I. V., Pomaz, O. M. "Osoblyvosti stvorennia efektyvnoi upravlinskoï komandy v suchasnykh umovakh" [Peculiarities of Creating an Effective Management Team in Modern Conditions]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade], no. 1 (73), 2016, pp. 123-128.
4. Plakhtii, K. O., Nestulia, S. I. "Liderstvo ta osobystyi rozvytok" [Leadership and Personal Development]. In: Aktualni pytannia rozvytku nauky ta zabezpechennia yakosti osvity u XXI stolitti [Current Issues of Science Development and Quality Assurance in the 21st Century]. Poltava: Poltavskiy universytet ekonomiky i torhivli (PUET), 2023, pp. 737.
5. Zakharchyn, H. M., Liubomodrova, N. P., Vynnychuk, R. O. "Korporatyvna kultura" [Corporate Culture]. Navchalnyi posibnyk [Textbook], Lviv, 2011, 317 s.6
6. Brown, R. (2000). Group Processes: Dynamics within and between groups. Blackwell Publishers. 2000. URL: [https://www.researchgate.net/publication/209409811\\_Group\\_Processes\\_Dynamics\\_Within\\_and\\_Between\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/209409811_Group_Processes_Dynamics_Within_and_Between_Groups)
7. McMillan, D.W., Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology, 14(1), 6-23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235356904\\_Sense\\_of\\_Community\\_A\\_Definition\\_and\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/235356904_Sense_of_Community_A_Definition_and_Theory)
8. SHRM (2024). Building Team Bonds. The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/building-team-bonds>
9. Surf Office (2024). Team building statistics, facts, and figures to cite in. Productive Corporate Retreats and Off-Sites | Surf Office/2024. URL: <https://www.surfoffice.com/blog/teambuilding-statistics>
10. BelVG Blog (2020). Top 10 Company Team Building Activities. URL: <https://belvg.com/blog/team-building-activities.html>
11. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/>
12. MHP. URL: <https://mhp4u.com.ua/>
13. Astra-Kyiv. URL: <https://astartaholding.com/>
14. Avangard. URL: <https://avangardco.ua/>
15. Microsoft Teams. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/group-chat-software>
16. Slack Technologies, LLC. URL: <https://slack.com/>
17. Trello, Atlassian. URL: <https://trello.com/home>
18. Google Meet. URL: <https://meet.google.com/>
19. Zoom Video Communications. URL: <https://zoom.us/>
20. The Future of Work: The Economic Impact of Digital Tools. McKinsey & Company (2022). URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>