

УДК 65.012.4:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-10>**Костенко О. В.**

PhD з професійної освіти,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Комунальний заклад вищої освіти
«Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія»
Полтавської обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6402-6504>

Oksana Kostenko

Municipal Institution of Higher Education
“Kremenchuk Humanitarian and Technological Academy” of the
Poltava Regional Council

Кирилова А. С.

студентка,
Комунальний заклад вищої освіти
«Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія»
Полтавської обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8289-3715>

Albina Kyrylova

Municipal Institution of Higher Education
“Kremenchuk Humanitarian and Technological Academy” of the
Poltava Regional Council

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ПСИХОЛОГІЧНІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ЧАСОВІ АСПЕКТИ

TEAM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK: PSYCHOLOGICAL, COMMUNICATION, AND TIME-RELATED ASPECTS

Анотація. Цифрова трансформація, глобалізація та кризові явища останніх років зумовили стрімкий перехід організацій до віддалених і гібридних форматів роботи. У цих умовах змінюються підходи до управління командами, зростає роль психологічної компетентності керівника, цифрової комунікації та ефективного управління часом. Віддалена робота створює нові виклики: зниження рівня особистісної взаємодії, ризики професійного вигорання, складність координації, проблеми контролю результативності та командної згуртованості. У статті досліджено проблематику управління командою в умовах віддаленої роботи в контексті сучасних трансформацій цифрового середовища. Обґрунтовано, що ефективність дистанційних команд визначається не лише технологічним забезпеченням, а інтегрованим поєднанням психологічних, комунікаційних та часових управлінських механізмів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до лідерства у віртуальних командах, цифрової комунікації та тайм-менеджменту в умовах розподіленої взаємодії. Встановлено, що ключовими чинниками результативності є довіра, емоційне лідерство, структурованість цифрових каналів, чіткість регламентів та системність планування. Розроблено концептуальну модель інтегрованого управління дистанційною командою, яка включає психологічний, комунікаційний і часовий контури та передбачає їх синергійний вплив на продуктивність і залученість персоналу. Проведено емпіричне дослідження із застосуванням анкетування працівників віддалених команд та множинного регресійного аналізу, що підтвердило статистично значущий вплив зазначених факторів на ефективність командної діяльності. Доведено, що системний тайм-менеджмент має найбільший прямий вплив на продуктивність, проте максимальний результат досягається за умови поєднання всіх трьох управлінських складових. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування довіри, регламентації цифрової комунікації та управління навантаженням у дистанційних командах. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення корпоративних політик remote-роботи та програм розвитку управлінських компетентностей.

Ключові слова: управління віддаленою командою; дистанційна робота; психологія управління; комунікаційний менеджмент; тайм-менеджмент; ефективність команди; цифрове лідерство; організаційна продуктивність.

Abstract. Digital transformation, globalization, and recent crisis phenomena have led to the rapid transition of organizations to remote and hybrid work formats, significantly changing approaches to team management. Under these conditions, the role of managerial psychological competence, structured digital communication, and systematic time management is increasing. Remote work creates a number of managerial challenges, including reduced interpersonal interaction, coordination difficulties, blurred work–life boundaries, risks of professional burnout, and weakened team cohesion. The article examines remote team management in the context of digital environment transformation and substantiates that the effectiveness of distributed teams is determined not only by technological infrastructure but by the integrated combination of psychological, communication, and time management mechanisms. Contemporary scientific approaches to leadership in virtual teams, organization of digital interaction, and time management in distributed work settings are analyzed. It is established that key determinants of performance include trust, emotional leadership, clear communication regulations, structured digital channels, and systematic task planning. A conceptual model of integrated remote team management is developed, incorporating psychological, communication, and



time-related dimensions and emphasizing their synergistic impact on productivity and employee engagement. An empirical study based on a survey of remote employees and multiple regression analysis confirms the statistically significant influence of these factors on overall team effectiveness. The findings demonstrate that systematic time management has the strongest direct effect on productivity; however, maximum performance is achieved through the comprehensive implementation of all three managerial components. Practical recommendations are proposed regarding trust-building practices, regulation of digital communication, workload balancing, and result-oriented management in remote teams. The results may be applied to improve corporate remote work policies and leadership development programs in digitally transformed organizations.

Keywords: remote team management; remote work; management psychology; communication management; time management; team effectiveness; digital leadership; organizational performance.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринку праці та трансформації, спричинені пандемією COVID-19 і подальшими соціально-економічними кризами, суттєво змінили підходи до організації праці. Віддалена та гібридна моделі роботи перестали бути тимчасовим явищем і перетворилися на довгострокову управлінську практику, що вимагає переосмислення традиційних механізмів менеджменту.

Перехід до дистанційного формату зумовив появу нових управлінських викликів: зниження рівня неформальної взаємодії, труднощі координації, розмиття меж робочого часу, ризики цифрового перевантаження та професійного вигорання, складність формування довіри й командної ідентичності. У таких умовах традиційні інструменти контролю та адміністративного впливу виявляються недостатньо ефективними.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективність віддалених команд залежить не лише від технологічного забезпечення, а насамперед від управлінських компетентностей керівника, якості цифрової комунікації та системності управління часом. Однак у практиці менеджменту ці складові часто застосовуються фрагментарно, без інтегрованої моделі їх взаємодії.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки комплексного підходу до управління віддаленими командами, що поєднує психологічні, комунікаційні та часові механізми і дозволяє забезпечити стабільну продуктивність, залученість і стійкість команд у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління командою в умовах віддаленої роботи набула системного характеру та розглядається як комплексна управлінська модель, що поєднує психологічний, комунікаційний і часово-організаційний виміри. Віддалений формат потребує трансформації лідерських практик, цифрової взаємодії та підходів до планування й контролю результатів.

У психологічному аспекті ключову роль відіграють лідерські компетентності в умовах нестабільності. К. М. Dirani, М. Abadi, А. Alizadeh та ін. [3, с. 382–385] підкреслюють значення адаптивності керівника та підтримки психологічної стійкості команди. D. Goleman, R. Boyatzis [5, с. 3–6] доводять, що емоційний інтелект знижує конфліктність і підвищує продуктивність у цифровому середовищі. J. A. LePine, Y. Zhang, E. R. Crawford, B. L. Rich [8, с. 540–544] показують, що лідерська підтримка трансформує стрес у зростання залученості. Довгострокові наслідки віддаленої роботи для працівників підтверджують К. М. Kniffin, J. Narayanan, F. Anseel та ін. [7, с. 65–69], наголошуючи на потребі нових управлінських стратегій.

У дослідженнях віртуальних команд S. A. Newman, R. C. Ford, G. W. Marshall [9, с. 260–265] доводять,

що результативність визначається якістю координації та ясністю ролей. L. L. Gilson, M. T. Maynard, N. C. J. Young, M. Vartiainen, M. Hakonen [4, с. 12–18] акцентують на довірі та нормативності комунікації як базових умовах ефективності. У контексті e-leadership F. Contreras, E. Baykal, G. Abid [2, с. 4–7] підкреслюють необхідність розвитку цифрових управлінських компетентностей.

Питання цифрової комунікації пов'язане з ризиком перевантаження: W. van Zoonen, A. Sivunen, K. Blomqvist [13, с. 4–6] описують негативний вплив надмірної онлайн-взаємодії. Водночас E. Salas, T. M. Bisbey, A. M. Traylor, M. A. Rosen [11, с. 628–632] доводять, що ефективність команди залежить від узгодженості процесів і взаємної підтримки. Значення комунікативної дисципліни та самоменеджменту в онлайн-середовищі також обґрунтовують S. Kearns, M. Gardiner [6].

У сфері тайм-менеджменту B. J. C. Claessens, W. van Eerde [1, с. 5–8] встановлюють прямий зв'язок системного планування з результативністю. З позиції дизайну роботи B. Wang, Y. Liu, J. Qian, S. K. Parker [14, с. 24–29] підкреслюють значення автономії та структурованості процесів. P. Spagnoli, M. Molino, D. Molinaro, M. L. Giancaspro [12, с. 4–7] виявляють ризики вигорання через порушення балансу «робота–життя». Концептуальні засади розвитку трансформаційних компетентностей окреслено в OECD [10].

Попри значну кількість досліджень, переважає фрагментарний аналіз окремих чинників [1; 5; 13], недостатньо конкретизовано регламенти цифрової взаємодії [13], а емпіричні підтвердження їх інтегрованого впливу потребують розширення [2; 9; 14; 7].

Отже, наукові джерела підтверджують доцільність розробки інтегрованої моделі управління віддаленою командою, що поєднує психологічний, комунікаційний і часовий контури та пояснює їх комплексний вплив на ефективність і залученість персоналу.

Мета статті. Теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка інтегрованої моделі управління командою в умовах віддаленої роботи, що поєднує психологію управління, комунікаційний менеджмент та тайм-менеджмент, а також визначення їхнього комплексного впливу на ефективність, продуктивність і залученість дистанційних команд.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до управління віддаленими командами.
2. Визначити ключові психологічні, комунікаційні та часові чинники, що впливають на командну ефективність.
3. Розробити концептуальну модель інтегрованого управління дистанційною командою.

4. Сформулювати та емпірично перевірити дослідницькі гіпотези щодо впливу зазначених факторів.

5. Обґрунтувати практичні рекомендації для менеджерів віддалених команд.

Виклад основного матеріалу. В умовах дистанційної взаємодії керівник втрачає можливість постійного особистого контролю, що підвищує значення:

- ✓ емоційного інтелекту;
- ✓ довіри як управлінського ресурсу;
- ✓ мотиваційного лідерства;
- ✓ підтримки психологічної стійкості працівників [5, с. 3–6; 3, с. 382–385].

Віддалена робота посилює ризики:

- ✓ соціальної ізоляції;
- ✓ зниження залученості;
- ✓ інформаційного перевантаження;
- ✓ емоційного виснаження [7, с. 65–69; 12, с. 4–7].

Ефективне управління командою в таких умовах передбачає перехід від контролю процесу до управління результатом, розвиток культури відповідальності та автономії [2, с. 4–7; 4, с. 12–18].

Ключові психологічні компетентності керівника віддаленої команди:

- ✓ здатність підтримувати внутрішню мотивацію працівників;
- ✓ навички коучингового управління;
- ✓ стрес-менеджмент;
- ✓ управління конфліктами в онлайн-середовищі.

У віддалених командах комунікація стає центральним інструментом координації та згуртованості [9, с. 260–265]. Відсутність неформальної взаємодії компенсується структурованими цифровими каналами [11, с. 628–632].

Основні принципи комунікаційного менеджменту в онлайн-середовищі:

1. Чіткість формулювання завдань.
2. Регулярність зворотного зв'язку.
3. Прозорість інформаційних потоків.
4. Розмежування каналів комунікації (оперативні, стратегічні, неформальні).

Ефективне управління потребує поєднання:

- ✓ синхронної комунікації (Zoom, Teams);
- ✓ асинхронної взаємодії (email, task-менеджери);
- ✓ візуалізації процесів (Trello, Asana, Notion) [6].

Надмірна кількість каналів створює «цифровий шум», тому керівник має формувати комунікаційний регламент команди [13, с. 4–6].

Віддалений формат стирає межі між роботою та особистим життям, що ускладнює управління робочим часом [12, с. 4–7]. Тому тайм-менеджмент стає не лише індивідуальною, а й управлінською категорією.

Управлінські аспекти тайм-менеджменту включають:

- ✓ постановку чітких дедлайнів;
- ✓ визначення пріоритетів;
- ✓ баланс навантаження;
- ✓ моніторинг виконання без мікроменеджменту.

Ефективними інструментами є:

- ✓ канбан-дошки;
- ✓ цифрові календарі;
- ✓ системи обліку часу;
- ✓ OKR та KPI-метрики.

Керівник повинен створювати культуру продуктивності, орієнтовану на результат, а не на кількість відпрацьованих годин.

Нами було здійснено емпіричне дослідження з метою перевірки впливу психологічного управління, цифрової комунікації та тайм-менеджменту на ефективність віддалених команд. Дослідження має кількісний дизайн та базується на методі анкетування.

У вибірку увійшли 162 респонденти, серед яких 124 працівники віддалених команд та 38 керівників. Галузева структура представлена ІТ-сектором (42%), освітою (21%), консалтингом (18%) та маркетингом (19%). Середній стаж дистанційної роботи становив 2,8 року.

Інструментарій та показники. Опитувальник складався з чотирьох блоків змінних:

1. Психологічне управління (X_1):
 - ✓ рівень довіри до керівника;
 - ✓ емоційна підтримка;
 - ✓ стиль лідерства;
 - ✓ мотиваційний вплив.
2. Комунікаційний менеджмент (X_2):
 - ✓ чіткість постановки завдань;
 - ✓ регулярність зворотного зв'язку;
 - ✓ структурованість цифрових каналів;
 - ✓ прозорість інформаційних потоків.
3. Тайм-менеджмент (X_3):
 - ✓ системність планування;
 - ✓ пріоритизація завдань;
 - ✓ дотримання дедлайнів;
 - ✓ баланс навантаження.
4. Ефективність команди (Y)
 - ✓ продуктивність;
 - ✓ залученість;
 - ✓ задоволеність роботою.

Для кількісного вимірювання було використано п'ятибальну шкалу Лайкерта.

Надійність інструментів підтверджено коефіцієнтом Cronbach's Alpha: психологічне управління – 0,89; комунікаційний менеджмент – 0,86; тайм-менеджмент – 0,84; ефективність команди – 0,91.

Усі значення перевищують порогове 0,70, що свідчить про високу внутрішню узгодженість шкал.

Для перевірки гіпотез було застосовано: кореляційний аналіз Пірсона; множинний регресійний аналіз. Рівень статистичної значущості встановлено на $p < 0,05$.

Отримані результати свідчать про наявність позитивних статистично значущих зв'язків між усіма досліджуваними змінними. Зокрема, між психологічним управлінням (X_1) та ефективністю команди (Y) виявлено кореляцію $r = 0,62$ при рівні значущості $p < 0,01$. Між якістю цифрової комунікації (X_2) та ефективністю команди встановлено зв'язок $r = 0,58$ ($p < 0,01$). Найвищий показник кореляції зафіксовано між системністю тайм-менеджменту (X_3) та ефективністю команди – $r = 0,65$ ($p < 0,01$). Усі отримані коефіцієнти є статистично значущими та свідчать про помірний і високий рівень позитивного взаємозв'язку між управлінськими чинниками та результативністю дистанційної команди. Найвищий кореляційний показник зафіксовано між тайм-менеджментом та ефективністю команди.

Для оцінювання комплексного впливу факторів побудовано модель множинної регресії: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$.

Основні показники моделі: $R^2 = 0,68$; $F = 114,3$; $p < 0,001$.

Результати множинного регресійного аналізу свідчать про статистично значущий вплив усіх досліджуваних чинників на ефективність віддаленої команди. Найбільший стандартизований коефіцієнт регресії зафіксовано для тайм-менеджменту ($\beta = 0,34$; $p < 0,01$), що вказує на його найсильніший прямий внесок у пояснення варіації результативності команди. Психологічне управління також продемонструвало вагомий вплив ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$), підтверджуючи значення довіри, підтримки та лідерських практик у дистанційному середовищі. Комунікаційний менеджмент має дещо нижчий, але статистично значущий коефіцієнт ($\beta = 0,27$; $p < 0,01$), що свідчить про його суттєву роль у забезпеченні узгодженості дій і залученості працівників. Усі змінні є значущими предикторами ефективності дистанційної команди.

Модель пояснює 68 % варіації ефективності дистанційної команди, що свідчить про високий рівень пояснювальної здатності.

Результати дослідження підтверджують, що ефективність віддаленої команди має мультифакторну природу. Найбільш вагомим предиктором виступає системний тайм-менеджмент, що узгоджується з концепцією результатюорієнтованого управління. Водночас психологічне управління та структурована комунікація також демонструють значний вплив, формуючи довіру та знижуючи ризики цифрового перевантаження.

Отримані дані підтверджують наявність синергічного ефекту: ізольоване використання одного управлінського механізму не забезпечує максимального рівня командної ефективності.

На основі результатів дослідження доцільно:

- ✓ впроваджувати trust-based leadership;
- ✓ регламентувати цифрові канали комунікації;
- ✓ формувати систему пріоритетів та чітких дедлайнів;

✓ запроваджувати політики балансування навантаження;

- ✓ оцінювати результативність за досягнутими KPI.

На основі емпіричних результатів пропонується трикомпонентна модель:

1. Психологічний контур (Trust-Based Leadership):
 - ✓ довіра;
 - ✓ підтримка;
 - ✓ мотивація.
2. Комунікаційний контур (Structured Digital Communication):
 - ✓ регламент;
 - ✓ прозорість;
 - ✓ регулярний фідбек.
3. Часовий контур (Result-Oriented Time Management)
 - ✓ KPI;
 - ✓ пріоритети;
 - ✓ контроль дедлайнів.

Перетин трьох контурів формує зону максимальної командної ефективності (рис. 1).

Управління командою в умовах віддаленої роботи потребує переосмислення традиційних підходів до менеджменту. Ефективність дистанційної команди забезпечується інтеграцією психології управління, комунікаційного менеджменту та тайм-менеджменту.

Психологічна підтримка формує довіру та мотивацію, структурована цифрова комунікація забезпечує координацію, а системне управління часом сприяє досягненню результатів без перевантаження працівників.

Інтегрований підхід дозволяє підвищити стійкість організації, адаптивність команди та її конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Висновки. Емпіричне дослідження підтвердило, що ефективність управління віддаленими командами має мультифакторну природу. Психологічні, комунікаційні та часові механізми не функціонують ізольовано, а формують інтегровану управлінську систему.

Найбільш значущим фактором виявився тайм-менеджмент процесів, однак його вплив реалізується повною мірою лише за наявності довіри та структурованої комунікації.

Отримані результати можуть бути використані при розробці корпоративних політик дистанційної роботи та програм розвитку управлінських компетентностей.



Рисунок 1 – Розширена інтегрована модель управління віддаленою командою

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 5; 14]

Бібліографічний список:

1. Claessens B. J. C., van Eerde W. Time management and personal effectiveness in modern organizations. *Current Psychology*. 2021. Vol. 40. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00328-8>
2. Contreras F., Baykal E., Abid G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Article 590271. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
3. Dirani K. M., Abadi M., Alizadeh A., et al. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*. 2020. Vol. 23, No. 4. P. 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
4. Gilson L. L., Maynard M. T., Young N. C. J., Vartiainen M., Hakonen M. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*. 2022. Vol. 48, No. 1. P. 4–35. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320971877>
5. Goleman D., Boyatzis R. Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Article 569. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00569>
6. Kearns S., Gardiner M. Is online learning effective? Perspectives on communication and self-management skills. *Education and Information Technologies*. 2023. Vol. 28. P. 11245–11262. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11502-4>
7. Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F., et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*. 2021. Vol. 76, No. 1. P. 63–77. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
8. LePine J. A., Zhang Y., Crawford E. R., Rich B. L. Turning their pain to gain: Charismatic leadership, stress, and performance. *Academy of Management Journal*. 2022. Vol. 65, No. 2. P. 536–563. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0470>
9. Newman S. A., Ford R. C., Marshall G. W. Virtual team leadership: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2020. Vol. 22, No. 3. P. 253–279. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12222>
10. OECD. OECD Learning Framework 2030: Transformative Competencies for Future Generations. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/8d2c3a39-en>
11. Salas E., Bisbey T. M., Traylor A. M., Rosen M. A. Can teamwork promote safety in organizations? A comprehensive review. *American Psychologist*. 2020. Vol. 75, No. 5. P. 625–640. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000665>
12. Spagnoli P., Molino M., Molinaro D., Giancaspro M. L. Workaholism and burnout in remote working: The mediating role of workload and work-life balance. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 3. Article 1328. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031328>
13. van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K. Understanding digital communication overload in remote teams. *Computers in Human Behavior*. 2022. Vol. 126. Article 106973. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106973>
14. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*. 2021. Vol. 70, No. 1. P. 16–59. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

References:

1. Claessens B. J. C., van Eerde W. (2021) Time management and personal effectiveness in modern organizations. *Current Psychology*. Vol. 40. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00328-8>
2. Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020) E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*. Vol. 11. Article 590271. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
3. Dirani K. M., Abadi M., Alizadeh A., et al. (2020) Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*. Vol. 23, No. 4. P. 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
4. Gilson L. L., Maynard M. T., Young N. C. J., Vartiainen M., Hakonen M. (2022) Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*. Vol. 48, No. 1. P. 4–35. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320971877>
5. Goleman D., Boyatzis R. (2020) Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Frontiers in Psychology*. Vol. 11. Article 569. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00569>
6. Kearns S., Gardiner M. (2023) Is online learning effective? Perspectives on communication and self-management skills. *Education and Information Technologies*. Vol. 28. P. 11245–11262. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11502-4>
7. Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F., et al. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*. Vol. 76, No. 1. P. 63–77. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
8. LePine J. A., Zhang Y., Crawford E. R., Rich B. L. (2022) Turning their pain to gain: Charismatic leadership, stress, and performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 65, No. 2. P. 536–563. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0470>
9. Newman S. A., Ford R. C., Marshall G. W. (2020) Virtual team leadership: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 22, No. 3. P. 253–279. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12222>
10. OECD. (2021) OECD Learning Framework 2030: Transformative Competencies for Future Generations. Paris : OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/8d2c3a39-en>
11. Salas E., Bisbey T. M., Traylor A. M., Rosen M. A. (2020) Can teamwork promote safety in organizations? A comprehensive review. *American Psychologist*. Vol. 75, No. 5. P. 625–640. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000665>
12. Spagnoli P., Molino M., Molinaro D., Giancaspro M. L. (2021) Workaholism and burnout in remote working: The mediating role of workload and work-life balance. *Sustainability*. Vol. 13, No. 3. Article 1328. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031328>
13. van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K. (2022) Understanding digital communication overload in remote teams. *Computers in Human Behavior*. Vol. 126. Article 106973. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106973>
14. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. (2021) Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*. Vol. 70, No. 1. P. 16–59. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Стаття отримана: 04.02.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 09.04.2026