

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>

УДК 331.1

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДОТВОРЕННЯ: ФОРМУВАННЯ «СУПЕРКОМАНД» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MODERN TEAM BUILDING TECHNOLOGIES: FORMATION OF "SUPER-TEAMS" TO INCREASE PERSONNEL EFFICIENCY IN TIMES OF UNCERTAINTY

Гуцуляк Наталія Петрівна

старший викладач, доктор філософії з економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

Синиченко Анжеліка Валеріївна

старший викладач,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

Gutsuliak Nataliia, Sinichenko Angelika
Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена проблемам командотворення як сучасній технології управління персоналом, виокремленню та обґрунтуванню поняття «суперкоманда», як технології, що підвищує ефективність персоналу в період невизначеності. Деструктивні наслідки невизначеності в умовах нової економіки пов'язані з непередбачуваними ситуаціями. Невизначеністю є низький рівень інформативності про майбутні події, які впливають на результати діяльності та ризиковість сучасної економіки. Враховуючи можливі негативні наслідки невизначеності у роботі з персоналом організації важливим питанням є впровадження сучасних технологій командотворення для вчасної ліквідації негативних наслідків хаотичної динаміки невизначеності. Розглянуто основні наукові підходи до командотворення, проаналізовано особливості категорії «суперкоманда» як сучасної HR-технології, що поєднує людські можливості з технічними можливостями та підвищує ефективність людської праці.

Ключові слова: команда, суперкоманда, сучасні HR-технології, сучасні технології командотворення, невизначеність.

Статья посвящена проблеме командообразования как современной технологии управления персоналом, выделению и обоснованию понятия «суперкоманда» как технологии, повышающей эффективность персонала в период неопределенности. Деструктивные последствия неопределенности в условиях новой экономики связаны с непредсказуемыми ситуациями. Неопределенностью является низкий уровень информативности о будущих событиях, влияющих на результаты деятельности и риск современной экономики. Учитывая возможные негативные последствия неопределенности в работе с персоналом организации, важным вопросом является внедрение современных технологий командообразования для своевременной ликвидации негативных последствий хаотической динамики неопределенности. Рассмотрены основные научные подходы к командообразованию, проанализированы особенности категории «суперкоманда» как современной HR-технологии, объединяющей человеческие возможности с техническими возможностями и повышающей эффективность человеческого труда.

Ключевые слова: команда, суперкоманда, современные HR-технологии, современные технологии командообразования, неопределенность.

The article is devoted to the issue of team building as a modern technology of staff management, specification and substantiation of the concept of "super-team" as a technology that increases the efficiency of personnel in times of uncertainty. Destructive effects of uncertainty in the new economy are induced by unforeseen situations. Uncertainty is the low level of awareness of future events that affect performance and riskiness of the modern economy.

Given the possible negative consequences of uncertainty when working with an organization's staff, an important aspect is the implementation of modern team building technologies to timely eliminate negative consequences of the chaotic dynamics of uncertainty. The main scientific theories and approaches to team building were considered, which enabled to draw conclusions about the relevance and effectiveness of all classical models and methods of team building in a group. The authors highlight the most effective approaches to team building models, namely, integrated models focused on team development and team goals, individual and psychological characteristics of team members and their interpersonal communication. The main differences between the concept of "super-team" and traditional team were substantiated. Super-team is a modern HR technology that combines human and technical capabilities, artificial intelligence, which in turn increases the efficiency of human labor. The synergy of human capabilities and new technologies is the main distinguishing feature of super-teams that can eliminate the destructive effects of uncertainty. To fulfill the objectives of the study, a systematic approach was used to analyze modern HR-technologies and identify the most popular approaches and theories of team building. Methodological methods of researching scientific phenomena and processes such as the methods of comparison, generalization, abstraction and deduction to substantiate theoretical and methodological approaches to the interpretation of the concepts of "team", "team building" and "super-team" also formed the methodological basis. For solving particular problems, the abstract-logical method of scientific research was used in order to substantiate the important role of team building in the implementation of modern technologies of personnel management in times of uncertainty.

Keywords: team, super-team, modern HR technologies, modern team building technologies, uncertainty.

Постановка проблеми. Вплив кризових явищ на усі сфери життєдіяльності, жорстка конкуренція на ринку праці, невміле управління персоналом в умовах невизначеності, пандемія та карантин, систематичні нововведення та робота он-лайн зумовили потребу у застосуванні нових підходів в менеджменті персоналу. Одним із таких підходів є командний підхід, а саме формування «суперкоманд» як однієї з найбільш перспективних технологій в управлінні людьми. Сильна команда є одним із основних чинників успішної корпоративної культури організації. Сучасні технології командотворення є необхідними для ефективної командної взаємодії, які постійно змінюються в умовах трансформації ринку праці.

Deloitte у своїх дослідженнях 2021 року щодо ефективності праці персоналу у період пандемії виявили, що кількість роботи, яка виконується командою зростає вдвічі, аргументуючи цей висновок тим, що командна форма роботи найкраще пристосована до викликів і змін, ніж трудова діяльність в рамках звичайних традиційних відділів.

Командною роботою вважають ефективну і продуктивну практичну діяльність колективу, що відрізняється позитивною синергією членів, спільною працею, орієнтованою на вирішення конкретних бізнес-задач.

Актуальність досліджень проблем командотворення як технології управління персоналом обумовлена новими глобальними викликами на ринку праці, і викликають достатню увагу теоретиків і практиків сфери економіки та менеджменту, потребують проведення огляду провідних наукових підходів до проблеми командотворення сучасних науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, що вивчають питання HR-технологій, різні аспекти проблем управління людськими ресурсами відомі праці таких зарубіжних вчених, як: С. Ананд, Д. Белл, М. Демінг, П. Друкер, М. Кастельс, К. Келлі, Б. Гройсберг, Д. Ульріх, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, Gary W. Florkowski та роботи вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів, Л. Басовський, І. Герчинова, В. Петюх, Л. Чернишова, Л. Шаульська. Теоретичні та практичні аспекти формування команд досліджували К. Левіс-МакКлеар, Д.К. Сміт, М. Тейлор, І. Адізес, Т. Базаров, О. С. Голентовська, В. Москаленко, Р. Белбін, М. Геллерт, К. Новак та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Значна кількість наукових праць як зарубіжних, так і українських дослідників присвячені темам розвитку команд, психології командотворення, тимбилдингу, як сучасній HR-технології, трансформації команд в сучасних компаніях але потребують постійних наукових дискусій. Поняття «суперкоманда» потребує обґрунтування його сутності та відмінностей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є огляд основних підходів командотворення, технологій, а також виокремлення особливостей і відмінностей терміну «суперкоманда», що запропоновано Deloitte, як новий термін HR-словника у 2021 році.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна література трактує термін командотворення (англ. «teambuilding») як систему заходів із формування та розвитку груп до рівня високо-

продуктивних команд, що налаштовані на конструктивність взаємин. Або, командоутворення як побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [1]. Команди є спортивні, бізнес-команди, освітні, волонтерські, проектні та інші об'єднання, які засновані на системі заходів із формування та розвитку груп до рівня команд. У своєму дослідженні щодо питань психологічних аспектів командотворення Горбунова В.В. [2] зауважує, що команда – це мала група, що вирізняється взаємодією спільної консолідованої праці, орієнтованої на вирішення командних задач, керуючись засадами компетентності, рольової доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності у міжособистісних взаєминах, що сприяють психологічному комфорту та створюють можливості особистісного зростання індивіда.

Успіх командної праці пов'язують, насамперед, із «скоординованою позитивною синергією» – здатністю учасників до високопродуктивної діяльності, за якої спільний результат значно вищий за індивідуальний чи їхню суму. «Команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків)» – зазначає Гавриш О.А. у своїй науковій праці [3].

Усі нові технології, інструменти та підходи до формування команд методологічно базуються на раніше досліджених теоріях. Перш ніж досліджувати модернізовані технології розглянемо особливості можливостей команд з відповідними вимогами організацій, стратегіями та планами їх розвитку згідно наукових підходів, що вже перевірені практикою і досить успішно використовуються у менеджменті персоналу (табл. 1).

Основні підходи до командотворення орієнтовані на: результат діяльності команд і технологію його досягнення – діяльнісно-орієнтовані моделі; моделі, що орієнтовані на потенціал учасників командної роботи, на їх комунікації у команді – суб'єктно-орієнтовані моделі командотворення та «інтегративні моделі» командотворення, які враховують взаємини, індивідуальні особливості суб'єктів команди та усвідомлення змісту діяльності [4].

Найбільш ефективними та успішними вважаються підходи інтегративних моделей командотворення, що свідомо орієнтовані на командний розвиток, міжособистісні комунікації, враховуючи особливості потреб, очікувань і цінностей учасників команди. Прикладом такої моделі є модель Темоцентрованої взаємодії, яку впровадила Руфі Кон [5]. За основу вона взяла трикутник, вписаний у коло, що символізує збалансованість рівноважливих для команди речей та представляє створенню групою обстановку, трьома головними чинниками якої є: Я (особистість), Ми (взаємини, група) і Тема (предмет роботи). Коло означає умови проведення семінару: час, місце, склад групи, програма, в рамках якої проводяться заняття. Методика ТЦВ надає рівного значення всім трьом вершинам трикутника та відносинам між ними, але при цьому враховує і коло, та є основою для розробки дискусійних тренінгових технологій формування команд через баланс особистих потреб, комунікацій та діяльності [6].

На сьогоднішній день саме командна взаємодія є пріоритетною у подоланні соціальних та економічних наслідків пандемії і лише згуртована робота та вмиле управління в період кризи та невизначеності допомогли багатьом організаціям успішно адаптуватися в кризових обставинах, та досягти успіху серед невдач та викликів. Використання нових HR – принципів в командній роботі стало приводом для формування «суперкоманд», які поєднують діяльність людей і технологій для швидкого і ефективного досягнення.

Автори звіту «Соціально відповідальний бізнес в новій реальності» компанії Делойт [7] досліджуючи міжнародні тенденції в управлінні персоналом – 2021, зробили висновки, що в процесі пошуку нових цілей і трансформації операційної діяльності компаній почали розглядати команди як оптимальну одиницю для підвищення ефективності своєї роботи. Керівники компаній визначили три ключових фактори, які між собою повинні взаємодіяти, щоб відбулась трансформація команди в суперкоманду:

- заохочення працівників до самовдосконалення, адаптивності та емоційної стійкості;
- підвищення потенціалу персоналу за рахунок постійного навчання, та перекваліфікації за необхідності;
- впровадження нових високих технологій та телекомунікацій (рис. 1).

Сучасні HR-технології, які стали трендовими у розробці кадрових стратегій як вітчиз-

Таблиця 1

Основні підходи до командотворення

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
<p>Р. Белбін / 1960–70 рр. М. Геллерт, К. Новак / 2006 р. І. Адізес / 1970 р.</p>	<p>Рольова концепція командотворення – представлення членами команди певного набору командних ролей та демонстрація працівником необхідної стратегії поведінки.</p>	<p>Р. Белбін. У межах цього підходу Р. Белбін пропонує командний розподіл ролей та діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Ролі в команді за Белбіном: «реалізатор» – той, хто втілює ідеї у життя; «контролер» – береже команду від можливих помилок та сприяє досягненню кращих результатів; «ведучий» – розподіляє завдання, делегує повноваження, несе відповідальність за роботу команди; «мотиватор» – є ініціатором різних нововведень, заходи в тому числі тих, що здатні відірвати команду від рутини та зорієнтувати в більш продуктивний темп; «аналітик», той що оцінює конкуруючі пропозиції та передбачає подальший хід розвитку подій; «генератор ідей», той який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань; «розвідувач», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагоджує потрібні контакти, проводить перемовини. Ефективність полягає у тому, що кожен член команди виконує функції більше ніж однієї ролі. Важливим є баланс ролей у конкретній ситуації.</p> <p>М. Геллерт, К. Новак. Запропонували всього шість командних ролей, та диференціювали їх як екстравертні та інтровертні. Екстравертні: адміністратор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). Інтровертні: організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). За теорією Геллерта та Новака модель командних ролей зорієнтована розподіл ролей на підгрупи за спрямованістю, на зв'язки з оточенням команди, та на рішення завдань в середині команди. А для забезпечення балансу між зовнішнім та внутрішнім світом команди запропонували утворення пар ролей, як наприклад, генератор ідей-трудоголік, або диспетчер-деталізатор, чи організатор-адміністратор.</p> <p>І. Адізес. Основною ідеєю Адізеса є короткотривала та довготривала перспектива існування команди в забезпеченні ефективної системи управління. Адізес пропонує чотири управлінські ролі для досягнення успіху в управлінні. Ролі за Адізесом: виробник, адміністратор, підприємець та інтегратор. Кожен член команди маючи свою поведінкову стратегію має доповнювати один одного, та толерантно ставитись до усіх членів команди.</p>
<p>Доктор Чарльз Маргерісон та його співавтор концепції моделі доктор МакКенн</p>	<p>Оціночна модель ефективності командної взаємодії або «Колесо команди».</p>	<p>Ч. Маргерісон та МакКенн пропонують дев'ять важливих факторів роботи в команді які охоплюють всі аспекти роботи колективу кожної організації, а це вісім робочих функцій трудової діяльності: консультування новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка досягнутого рівня та дев'ята-формування зв'язків, яка об'єднує попередні шляхом комунікацій. Суть підходу полягає у замкненому циклі діяльності визначених командних ролей на основі відбору особистісних характеристик персоналу до зазначених робочих функцій трудової діяльності.</p>

(Продовження таблиці 1)

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
Б. Такмен / 1965 р.	Модель розвитку команди	Модель Такмена заснована на ідеї розвитку команди, яку об'єднує спільна мета. Модель формується та визначає дві сфери групової активності – ділову, що спрямована на рішення робочого завдання командою та міжособистісну, що спрямована на розвиток групової структури. Такмен пропонує чотири послідовних етапи в межах кожної із сфер для успішного функціонування команди: формування, конфліктний етап, нормалізація, виконання. Спільно з Мері Енн Дженсен Такмен додав п'ятий етап – Закриття, який включає в себе завершення завдання і розпуск команди.
В. Дайер в кінці 70-х рр. XX ст.	Нова парадигма «командотворення» (team building)	В. Дайер вважає, що командотворення має чітку структуру, яку можна стиснути до трьох основних фаз: 1. Констатуюча діагностика. 2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних. 3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.
А.В. Петровський / 1980-ті роки	Стратометрична теорія колективу – теорія діяльничного опосередкування міжособистісних відносин у групі	А. Петровський пропонує розглядати групову згуртованість крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності, де група, складається з трьох шарів-страт. Центральне місце серед страт відводиться предметній діяльності групи, другою складовою є ціннісно-орієнтаційна єдність, що є відображенням ставлення кожного члена групи до мети та завдань групової діяльності та її самого змісту, третя складова – це взаємостосунки між членами групи, що ґрунтуються на емоційній симпатії один до одного.
М.Г. Ярошевський / 2000 р.	Програмно-рольовий підхід	Програмно-рольовий підхід Ярошевського був розроблений для аналізу наукової діяльності. Наукова роль представляє собою специфічний набір дій в контексті наукової діяльності. До уваги взято окрему людину – науковця, яка в виконує в конкретній команді певну роботу краще за інших та має кращі схильності до її виконання, ніж у інших членів команди.
Т.Ю. Базаров / 2010 р.	Модель управлінських ролей	Т.Ю. Базаров розрізняє чотири ролі (управлінець, організатор, адміністратор, керівник) на основі чотирьох основних категорій: системного менеджменту: процесів діяльності, організаційної структури, ресурсів, способів діяльності. Запропонована модель дозволяє створити команду, яка здатна впоратися з різноманітними управлінськими задачами, але не гарантує сумісності членів команди, оскільки не враховує особливостей їх характеру.
Джон Адаір (а J. Adair) – 2004 р.	Модель «Три кола командного лідерства»	J. Adair вважає, що у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні. Мотиваційні сили трьох сфер мають тенденцію постійної взаємодії між собою, та мають як позитивний, так і негативний вплив на результати командної роботи і на індивідуальні потреби кожного учасника (індивіда) команди. Наприклад: досягнення спільної справи створює відчуття згуртованості та командного духу, а поразки та невдачі команди у досягненні своєї цілі призведуть до виникнення негативних почуттів як усередині команди, так і у кожного індивіда.

(Закінчення таблиці 1)

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
В.В. Горбунова / 2014 р.	Ціннісно-рольовий підхід	В.В. Горбунова. Ціннісно-рольовий підхід формування та розвитку команд базується на уявленнях про ціннісну регуляцію міжсуб'єктних взаємин у командах, де кожен член командної взаємодії є водночас її «співтворцем». Основні засоби творення – унікальні та особливі життєві цінності та рольовий репертуар, за допомогою якого людина презентує іншим свій ціннісний зміст. Основною ідеєю даного підходу в командотворенні є стимулювання ролекомпетентної поведінки та сприяння розвитку навичок ефективної презентації ціннісного змісту своєї свідомості.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 4; 6; 8]

няних, так і зарубіжних підприємств (домінуюча стратегія, стратегія адаптації, стратегія нейтрального стилю керівництва, глобальна стратегія HR-менеджменту, комбінована стратегія HR-менеджменту, експортна стратегія HR-менеджменту, інтеграційна стратегія HR-менеджменту) є вкрай необхідними для формування суперкоманд відкриваючи додаткові можливості для досягнення результатів з неймовірною швидкістю і масштабом [8].

HR-технології 2021 для створення суперкоманди:

- планування персоналу з використанням кадрової аналітики для повної реалізації потенціалу працівників;
- нова роль HR-служби: бізнес-партнерство. Оперативне і креативне проектування робочих процесів;
- організація цифрових, високотехнологічних робочих місць персоналу;
- можливість навчання в процесі роботи на основі штучного інтелекту;
- перекваліфікація працівників та внутрішньо-корпоративна мобільність;

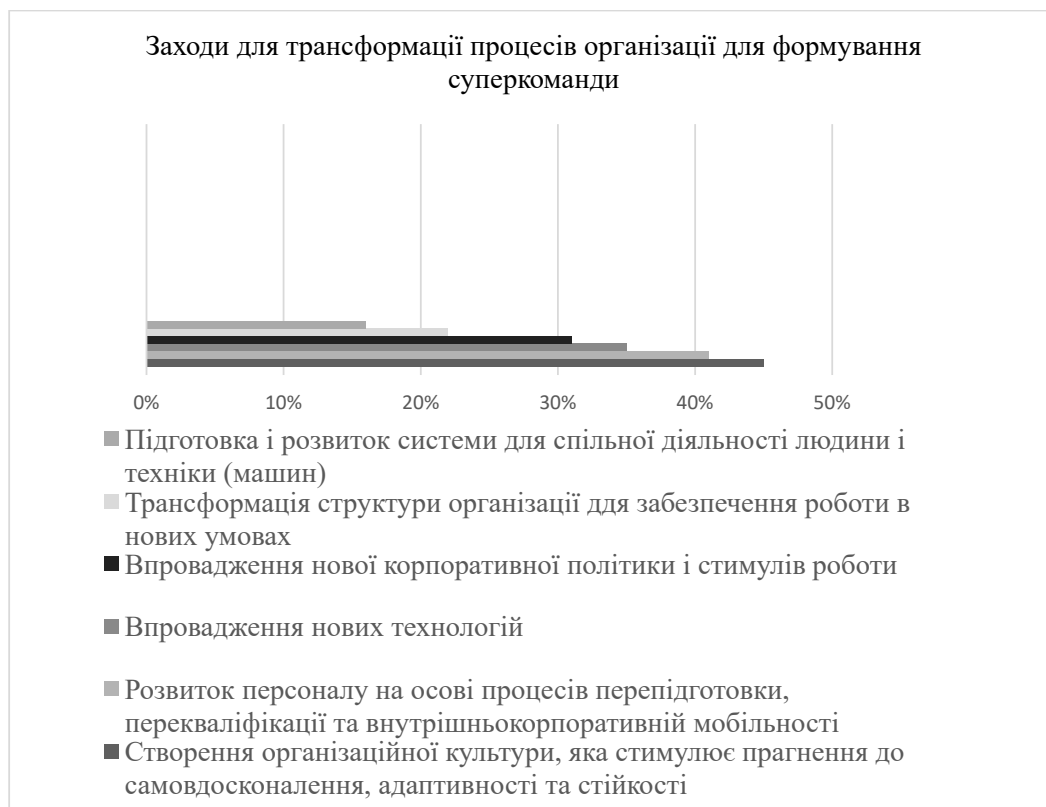


Рис. 1. Трансформація бізнес-процесів для створення суперкоманди

- інноваційні технології залучення персоналу: ціннісний підхід до пошуку талантів;
- впровадження технологій штучного інтелекту для управління талантами та пошуком нових фахівців;
- емпатія, турбота та індивідуальний підхід у роботі з персоналом.

В створенні суперкоманд важливу роль відіграє штучний інтелект створюючи нові цінності. Працівники з різностороннім типом мислення в поєднанні з штучним інтелектом розширюють можливості і покращують фінансові показники діяльності. Дослідження Скотта Пейджа, автора книги *The Diversity Bonus* («Перевага різноманіття») показали, що в компаніях з високим рівнем різноманітності відсоток доходу від інновацій сягає 45% від загального об'єму, ніж в тих, де цей показник значно нижчий – 25%. Автор доводить, що штучний інтелект приносить в компанію власний стиль мислення, а в синергії з різностороннім людським інтелектом зможе покращити ефект за рахунок додаткових переваг в порівнянні із звичайною командою, яка складається лише з людей.

Слід зазначити одну з важливих ролей суперкоманди – це використання технологій додаткових людських можливостей та техніч-

них цифрових ресурсів, які підвищують ефективність людської праці.

Висновки. З метою попередження негативних наслідків динаміки невизначеності в умовах нової економіки необхідно впроваджувати сучасні технології командотворення, адже командна взаємодія є пріоритетною у подоланні соціальних та економічних наслідків пандемії. Вивчення питання командотворення та огляд основних теорій і підходів до командотворення дали можливість зробити висновки про актуальність та ефективність усіх класичних моделей і методів створення команд в колективі. Визначено, що найбільш адаптованими та ефективними є інтегративні підходи моделей командотворення, що свідомо орієнтовані на командний розвиток, міжособистісні комунікації, враховуючи індивідуальні особливості команди. Відстеження тенденцій розвитку сучасних HR-технологій дало можливість виокремити особливості і відмінності поняття «суперкоманда». Наведені приклади та теоретичні висновки доводять, що синергія людини та нових технологій є основною відмінністю «суперкоманд», а раціональне використання різностороннього людського інтелекту в поєднанні з штучним інтелектом обумовлюють створення нових цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
2. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
5. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. Москва : Прогресс, 1990; СПб. : Питер Ком, 1998. 384 с.
6. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *«Наука і освіта»*. 2014. № 15. С. 24–30.
7. Делойт. Международное исследование тенденций в управлении персоналом – 2021. Социально ответственный бизнес в новой реальности. 2021. 64 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (дата звернення: 15.11.2021).
8. Горбачова І.В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65–69.

REFERENCES:

1. Pryshchak M.D., Lesko O.I. (2016) *Psychology of management in the organization: a textbook*. Vinnytsia, 157 p. (in Ukrainian)
2. Horbunova V.V. (2014) *Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams: a monograph*. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 380 p. (in Ukrainian)

3. Havrysh O.A., Dovgan L.E., Kreydych I.M., Semenchenko N.V. (2017) Technologies of personnel management: monograph [Personnel management technologies: monograph]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 528 p. (in Ukrainian)
4. Prokhor I. (2016) Formuvannia komandnoho liderstva v universyteti : Tutorial. [Formation of team leadership at the university: a textbook]. Kyiv: DP «NVTs «Priorityty», 40 p. (in Ukrainian)
5. Rudestam K. (1990) Hruppovaia psykhoterapyia psikhokorreksyonye hruppy: teoryia y praktyka. [Group psychotherapy. Psychocorrectional groups: theory and practice]. Calif.: Brooks/Cole (1982). Moscow: Prohress. SPb. (in Russian)
6. Holentovska O.S. (2014) Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. «*Nauka i osvita*», no. 5, pp. 24–30.
7. Deloit. Mezhdunarodnoe yssledovanye tendentsyi v upravlenyy personalom – (2021). Sotsyalno otvetstvennyi byzness v novoi realnosti [International Study of Trends in Personnel Management (2021). Socially responsible business in the new reality]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (accessed 15 November 2021).
8. Horbachova I.V. (2021) HR-stratehii ta tekhnolohii upravlinnia kompaniieiu v umovakh pandemii COVID-19 [HR-strategies and technologies of company management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 36, pp. 65–69. (in Ukrainian)