

Баркова Катерина Олександрівна,
кандидат економічних наук, викладач,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Barkova Kateryna,
PhD in management, Associate professor,
Simon Kuznets Kharkiv national
University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-8389-0728>

**КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО КОРПОРАТИВНОГО
СЕРЕДОВИЩА
TEAM FORMATION AS A COMPONENT FORMATION OF A SUCCESSFUL CORPORATE
ENVIRONMENT**

Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 194 – 199.

Barkova K. Team formation as a component formation of a successful corporate environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 4, pp. 194 – 199.

Метою статті є обґрунтування переваг розвитку командоутворення в сучасному корпоративному середовищі. Проведено аналіз історії зародження та укорінення філософії командоутворення в практику управління персоналом з виділенням хронологічних етапів розвитку процесів і його змістовної наповненості. У дослідженні сформульовано переваги командоутворення для підприємства, до яких належать: покращення комунікацій і співпраця між співробітниками, що призводить до підвищення результативності та творчості; покращення навичок вирішення проблем, що дає змогу побачити проблему з різних боків і розробити креативні рішення; залученість і мотивація співробітників, дає необхідний для бізнесу стійкий і позитивний моральний дух, що підвищує продуктивність праці; більша задоволеність і лояльність співробітників, дає їм відчуття стабільності, задоволеності, що призводить до підвищення продуктивності; зниження стресу та конфліктів у командах, створює середовище, де кожен відчуває, що його цінують і поважають; покращення командної роботи, що є запорукою успішної роботи на результативність. Проведено аналіз досліджень, здійснених у Великій Британії, що статистично доводять вплив таких факторів, як задоволеність культурою компанії; наявність стресів, пов'язаних з роботою; залученість у процеси на прибутковість підприємства. У статті запропоновано методи підвищення ефективності менеджменту, які можуть допомогти співробітникам краще працювати разом, незалежно від розміру компанії: створення основ для чіткої комунікації та довіри співробітників; зменшення бар'єрів на шляху до здорової співпраці, такі як, наприклад, корпоративна бюрократія; чітка сформульованість обов'язків; збільшення автономності для більш досвідчених працівників; виділення часу і ресурсів для творчих проектів. На основі дослідження зроблено загальний висновок щодо значної ролі командоутворення в досягненні мети підтримання успішного корпоративного середовища як запоруки набуття компанією конкурентних переваг.
Ключові слова: командоутворення, команда, корпоративне середовище.

The article aims to substantiate the advantages of team building development in the modern corporate environment. An analysis of the history of the origin and rooting of the philosophy of team building in personnel management was carried out with the selection of chronological stages of the development of processes and their content. The study formulated the advantages of team building for the enterprise, which can be attributed to improved communication and cooperation between employees, which leads to increased productivity and creativity; improving problem-solving skills, which allows one to see a problem from different angles and develop creative solutions; involvement and motivation of employees, provides a stable and positive morale necessary for business, which increases labor productivity; greater satisfaction and loyalty of employees, gives them a sense of stability, satisfaction, which leads to increased productivity; reducing stress and conflicts in teams, creating an environment where everyone feels valued and respected; improving teamwork, which is the key to successful work on productivity. An analysis of research in Great Britain statistically proves the influence of factors such as satisfaction with the company's culture, work-related stress, and involvement in processes for the enterprise's profitability. The article suggests methods of improving management effectiveness that can help employees work better together, regardless of the size of the company: creating the foundations for clear communication and employee trust; reducing barriers to healthy collaboration, such as corporate bureaucracy; a precise formulation of duties; increased autonomy for more experienced workers; allocation of time and resources for creative projects. Based on the study, a general conclusion was made regarding the significant role of team building in maintaining a thriving corporate environment as a guarantee for the company's acquisition of competitive advantages.

Keywords: team building, team, corporate environment.

Вступ

У сучасних умовах кожен бізнес, підприємство, незалежно від форми власності та підпорядкування, функціонує як система взаємовідносин між членами колективу. Ефективність і результативність управління командою багато в чому залежить від того, які прийоми використовують менеджери для досягнення своїх цілей. Порівняно з жорстким адміністративним управлінням, командний є найефективнішим методом управління. Крім того, якість і ефективність будь-якої організаційної діяльності визначається не стільки зусиллями окремого

співробітника, скільки результативністю роботи всього колективу. Тому командоутворення стає все більш важливою формою в сучасному корпоративному управлінні, воно є володарем сучасних бізнес-парадигм, оскільки формує високу працездатність усіх учасників.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. Останніми роками питання про процеси формування команди та роботу в команді стали більш важливими: дослідження теоретичних питань командоутворення проводили Г. Хертер та К. Оттль [11], М. Геллерт, К. Новак [12], О. Голентовська [1], Ж. Ремпель [6], О. Сорочан [7]; питаннями розроблення командних методів дослідження займалися – В. Горбунова [2], М. Геллерт, К. Новак [12] та ін.; процес формування команди, тимбілдинг досліджували – Б. Такмен [14], Ю. Каценбаш і Д. Сміт [13], Л. Карамушка, Н. Клокар, О. Філь [5]. Зокрема, В. Горбунова розглядає командоутворення як систему заходів з формування та розвитку груп до командного рівня.

Однак, попри велику кількість публікацій, присвячених питанням командоутворення, формуванню та розвитку команд, науковці говорять про недосконалість концептуальних обґрунтувань і вказують на недоліки впровадження механізмів теоретичних напрацювань у практику роботи підприємств.

Формулювання цілей статті

Мета статті: обґрунтувати переваги розвитку командоутворення в сучасному корпоративному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Історія командоутворення починається між 1920-ми і 1930-ми роками в Сполучених Штатах Америки. У цей період психологи, такі як Едвард Бернейз, почали вивчати роль людських емоцій у купівлі-продажу товарів. Водночас, незалежно від досліджень Бернейза, учений Елтон Мейо разом зі своїми колегами вирішив провести експеримент на заводі Western Electric Company в США для поліпшення ефективності виробництва. Він включав в себе серію дослідницьких заходів, спрямованих на поглиблене вивчення того, що відбувалося з групою робітників Хоторнського заводу в різних умовах. Після тривалого аналізу дослідники дійшли згоди, що найважливішим фактором є формування почуття групової ідентичності, почуття соціальної підтримки та згуртованості, яке приходить з посиленням взаємодії з працівниками [10].

У результаті дослідження було зроблено висновок, що стосунки між колегами можуть впливати на продуктивність. Зокрема, відчуття себе частиною команди, заручення підтримкою колег по команді та почуття відповідальності перед колегами мотивували позитивні зміни в роботі співробітників. Після багатьох експериментів випробовувані працівники підтримували відносини і залишилися друзями. Задоволеність працівників різко зросла. Експерименти зробили революцію в промисловості та вивели командну роботу на перший план у свідомості бізнес-титанів. «Хоторнські дослідження» фактично поклали початок столітнім зусиллям з командоутворення [10].

Під час Другої світової війни в США кожен громадянин відчував бажання допомогти своїй країні здобути перемогу над ворогами. Чоловіки вирішили піти в армію, а жінки почали працювати на заводах. Це патріотичне почуття залишилося і після закінчення війни, і воно стало духом командної роботи в різних галузях.

У 1950-х роках бізнес-експерт Арманд Валлін Фейгенбаум опублікував свою роботу про тотальний контроль якості, яка пізніше надихнула на створення концепції загального управління якістю. Концепція загального управління якістю, або TQM, по-справжньому набула популярності в США в 1970-х роках. У ранній формі Total Quality Control стверджував, що кожен член організації несе відповідальність за забезпечення виробництва якісної продукції та послуг. Ця ідея ґрунтувалася на умові, щоб кожен співробітник компанії відчував себе цінним і невід'ємним членом команди [9].

У міру того, як корпоративна культура розширювалася в 1980-х роках, зростала і культура командної роботи. Уроки останніх п'яти десятиріч років привернули увагу до переваг роботи команди та викликали появу тенденцій на ініціативи щодо командоутворення. Культура та організаційна структура компанії домінували у свідомості лідерів галузі у 80-х роках. Впровадження цієї теорії почалося в 60-70-х роках, але набуло ще більших обертів в роки Рейгана, орієнтованого на бізнес.

Одним з найважливіших факторів широкого визнання командоутворення приблизно в 2000-х роках є прийняття технологічною компанією тактики асертивного командоутворення. Після того, як з'ясувалося, що Google має багаторічний список очікування кандидатів на

співбесіду і незмінно вважається одним з найкращих місць для роботи, багато в чому завдяки видатній культурі компанії, інші компанії намагалися відтворити ту саму «магію» [8].

У сучасній Україні набув розвитку західний досвід командоутворення. Спочатку механічне перенесення європейських і американських напрацювань у вітчизняні реалії здебільшого викликало здивування та неприйняття у співробітників, але згодом були взяті на озброєння іноземні теорії і тепер командоутворення стало однією з найперспективніших форм управління бізнесом. Командоутворення особливо важливе для великих компаній з кількома підрозділами, оскільки це може допомогти подолати будь-які прогалини між командами та створити згуртований колектив. Такі заходи можуть варіюватися від простих заходів, які спонукають співробітників швидко знаходити творчі рішення, до більш складних, таких як пригоди на свіжому повітрі, де команди повинні прокладати свій шлях через незнайому територію, дотримуючись встановлених цілей.

Командоутворювальні заходи та вправи мають вирішальне значення для побудови єдності та згуртованості, необхідних членам команди для створення продуктивної культури, це більше, ніж просто розвага. Йдеться про створення значущих зв'язків між людьми та розроблення міцного фундаменту для успішної співпраці.

Перевагами командоутворення є [15, 16, 17]:

1) покращена комунікація та співпраця між працівниками. Ефективна комунікація та співпраця необхідні для того, щоб будь-яка команда добре функціонувала. Коли співробітники можуть злагоджено працювати разом, це може призвести до підвищення результативності та творчості. У міру того, як вони стають більш налаштованими на сильні та слабкі сторони один одного, вони можуть почати розвивати більше почуття довіри. Це, своєю чергою, призводить до кращої комунікації та співпраці. Правильне командоутворення може стати потужним інструментом для покращення спілкування та співпраці на робочому місці;

2) підвищення креативності та продуктивності. Одним з найкращих способів заохочення до творчості та продуктивності на робочому місці є створення сильного командного духу. Коли співробітники відчувають себе частиною згуртованої команди, вони, найімовірніше, мислитимуть нестандартно, експериментуватимуть з новими ідеями та співпрацюватимуть зі своїми колегами. Як наслідок, командоутворювальна діяльність може мати глибокий вплив як на індивідуальну, так і на організаційну ефективність. Окрім сприяння креативності, також можливо допомогти покращити навички спілкування та вирішення проблем, а також підвищити довіру та співпрацю між співробітниками;

3) покращення навичок вирішення проблем. Спільна робота в команді часто є більш ефективною, ніж спроба вирішити проблему поодиночі. Коли співробітники збираються разом для «мозкового штурму» рішень, вони можуть спиратися на різноманітні точки зору та набори навичок. Це може допомогти їм побачити проблему з різних боків і розробити креативні рішення, які вони, можливо, не придумали б самостійно. Крім того, вправи на командоутворення можуть допомогти співробітникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також сильні та слабкі сторони своїх колег. У результаті співробітники будуть краще підготовлені до визначення потенційних рішень проблем і більш ефективною спільною роботою над впровадженням цих рішень. Зрештою, це може допомогти створити більш згуртований і продуктивний колектив;

4) більш залучені та мотивовані співробітники. Стийкий і позитивний моральний дух необхідний для будь-якого бізнесу, але його може бути важко підтримувати в швидкоплинному робочому середовищі. Саме тут на допомогу приходить командоутворення. Сприяючи почуттю товаришності та співпраці між співробітниками, створення команд може формувати більш позитивний і залучений персонал. Численні дослідження показали, що мотивовані співробітники щасливіші та продуктивніші, що є гарною новиною для будь-якого бізнесу. На сучасному конкурентному ринку варто мати будь-яку перевагу, тому інвестиції в розвиток командоутворення є розумним кроком для будь-якої компанії, яка хоче залучати співробітників і підвищити продуктивність;

5) більша задоволеність і лояльність співробітників. Командоутворення має багато переваг як для співробітників, так і для компанії в цілому. Коли співробітники відчувають себе частиною команди, вони, найімовірніше, будуть задоволені своєю роботою і будуть лояльні до компанії. Вони також з більшою ймовірністю ефективно працюватимуть разом, що може підвищити моральний дух співробітників і призвести до підвищення продуктивності. Крім того, це може допомогти створити відчуття товаришності серед них, що може зробити похід на роботу приємнішим;

6) зниження стресу та конфліктів у командах. Коли люди думають про командоутворення, то вони часто уявляють собі вправи на довіру або групові прогулянки. Однак це

може бути створення середовища, де кожен відчуває, що його цінують і поважають. Коли співробітники відчувають, що вони є частиною команди, яка їх підтримує, вони, найімовірніше, будуть продуктивними та менш схильними до стресу. Крім того, створення команд може допомогти вирішити конфлікти на робочому місці, даючи співробітникам шанс зрозуміти своїх колег і налагодити зв'язок з ними;

7) покращення командної роботи та морального духу. Будь-який хороший керівник скаже, що однією з заповуток успішної команди є міцний моральний дух. Моральний дух – це не лише про щастя, хоча це, безумовно, його частина. Це також про довіру, повагу та спільне почуття мети. Коли моральний дух високий, люди з більшою ймовірністю працюватимуть разом ефективно та результативно, а також з більшою ймовірністю залишаться з командою, навіть коли ситуація стає важкою. Такі заходи розроблені, щоб допомогти людям пізнати та довіряти один одному, навчитися ефективно працювати разом і трохи розважитися, роблячи це;

8) сильніша корпоративна культура. У діловому світі міцні відносини між колегами мають важливе значення для безперебійної роботи компанії. Хороша командна робота призводить до творчого вирішення проблем, більш продуктивних співробітників і позитивного робочого середовища.

Крім того, успішне командування може допомогти створити сильнішу корпоративну культуру. Коли колеги проводять час разом поза роботою, вони краще пізнають один одного та розвивають глибші стосунки. Вони, найімовірніше, довірятимуть і поважатимуть один одного, що може призвести до покращення спілкування та співпраці.

Розвиток командування в корпоративному середовищі в підсумку полягає в тому, щоб створити атмосферу довіри і співпраці між усіма членами, що дозволить їм об'єднатися для ефективного досягнення спільних цілей.

Дослідження, проведені у Великій Британії, доводять, що почуття єдності в команді приносить значні переваги, за статистикою:

1) понад 500 000 працівників у Великій Британії зіткнулися зі стресом, пов'язаним з роботою;

2) 34% співробітників у Великій Британії звільнилися з роботи через невдоволення культурою своєї компанії;

3) високозалучені команди на 21% є більш прибутковими [14].

Опитування Slack щодо співпраці на робочому місці показало, що, хоча пріоритети співробітників збігаються з головними цінностями їхньої компанії («заробляння грошей» та «ефективність»), усе ще існує значний розрив між цінностями компанії та цінностями, яких дотримуються їхні співробітники. Наприклад, тоді як працівники вважають, що їхні компанії найбільше цінують «робити щось нове та інноваційне», вони вважають, що такі цінності, як «бути частиною команди чи спільноти» та «демонструвати бажання добре працювати з колегами», повинні мати пріоритет [14].

Аналіз дослідження дозволяє зрозуміти, що розвиток командування на підприємстві створює переваги для керівників і корпоративного середовища загалом, тому пропонуємо методи для менеджерів, які можуть допомогти співробітникам краще працювати разом, незалежно від розміру компанії:

- створення основ для чіткої комунікації та довіри співробітників. Оскільки «незрозуміле спілкування» є головною проблемою співпраці для всіх в команді, необхідно створити культуру взаємної довіри, щоб працівники відчували себе уповноваженими говорити те, що вони насправді мають на увазі, а не «танцювати» навколо цього;

- зменшення бар'єрів на шляху до здорової співпраці, таких як, наприклад, корпоративна бюрократія. Це особливо важливо для середніх і великих компаній. Жорсткі, стандартизовані процеси можуть відповідати всім вимогам для керівників, але вони наділяють проекти певною формою, а не адаптуються до них. Тому необхідно створити невеликі багатофункціональні команди для незалежного управління проектами; призначити «виконавчого керівника», який допомагатиме виводити проекти на найвищий рівень; і навчити менеджерів команд бути орієнтованими як на завдання, так і на відносини;

- чітка сформульованість обов'язків. Для цього необхідно ясно зрозуміти хто, що і коли робить. Для команди важливо розуміти ролі, які чітко визначені, та дії, які необхідно виконати;

- збільшення автономності для більш досвідчених працівників. Це дозволить співробітникам збільшувати автономію в міру того, як вони зростають у своїй кар'єрі, але необхідно переконатися, що у них є необхідні ресурси для ефективного та творчого використання цієї автономії. Працівники віком 40+ особливо прагнуть автономії та, найімовірніше, матимуть

досвід, знання та доступ до ресурсів для реалізації захопливих, масштабних проєктів. Але без повноважень ухвалювати рішення для реалізації цих проєктів вони не зможуть поділитися з командою повним набором своїх навичок [14];

- виділення часу і ресурсів для творчих проєктів. Багато досліджень стверджують що, менеджери, які хочуть «принести економічні результати», повинні не тільки надавати автономію, але й забезпечувати структуру підтримки для команди, щоб була можливість використовувати цю автономію. Для цього автори дослідження спеціально рекомендували три види діяльності: заохочувати співробітників команди працювати над власними ідеями; дати їм час для творчості; дозволити команді ініціювати інтрапренерську діяльність [14].

Такі проєкти, як правило, більш успішні, ніж ті, що нав'язуються ззовні, вони надають численні самостійні можливості для співпраці з колегами в команді. Це підвищує довіру та достатність співпраці для інших проєктів компанії, створюючи цикл корисної поведінки та результатів. Такі автономні проєкти можуть бути особливо корисними для найдосвідченіших працівників, які прагнуть автономії та мають досвід і знання, необхідні для втілення великих ідей у проєкти.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Корпоративний світ – це конкурентне середовище, що швидко розвивається, і для досягнення успіху співробітникам життєво важливо працювати разом як команда. Командоутворення допомагає сприяти спілкуванню та співпраці, а також може допомогти підвищити моральний дух і мотивацію. Крім того, розвиток командоутворення може допомогти знизити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою. Співробітники, які відчують себе частиною команди, з більшою ймовірністю будуть щасливішими, продуктивнішими та виднішими своїй роботі. Як наслідок, командоутворення є невід'ємною частиною підтримки успішного корпоративного середовища.

Література

1. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта: науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. 2014. № 5. С. 24-30.
2. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Долженков О.О., Саклюк О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 10. Том 2. С. 171-176.
4. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації. *Актуальні проблеми психології. Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наукових праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2005. Частина 16. С. 28-42.
5. Карамушка Л.М., Клокар Н.І., Філь О.І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква: КОІПОПК, 2008. 64 с.
6. Ремпель Ж.О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*. 2015. № 2. С. 110-115.
7. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
8. Чому мотивація на роботі так важлива: приклад від Google. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatyia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/>.
9. Feigenbaum Armand V. Total Quality Control. McGraw-Hill Companies. 1991. 342 p.
10. History of Team Building. URL: <https://teambuilding.com/blog/team-building-history>.
11. Gitte Härter Öttl C. Unschlagbar durch gutes Teamwork: Praktische Tipps für den Erfolg in der Gruppe. Bildung-und-Wissen-Verlag, 2003.
12. Geller M., Nowak C. Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams Paperback. Limmer. 2007. 420 p.
13. Katzenbach J. R. Smith D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation. Harvard Business School. Boston.1993. 304p.
14. Phillips J. Good collaboration, bad collaboration: A new report by Slack. URL: <https://slack.com/blog/collaboration/good-collaboration-bad-collaboration-a-new-report-by-slack#autonomy>.
15. The Key Stages of Team Development Every Business Leader Should Know. URL: <https://www.bluehat-teambuilding.co.uk/the-key-stages-of-team-development-every-business-leader-should-know/>.
16. Tuckman B.W., Jensen M.A. Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*. 1977. Vol. 4. P. 419-427.
17. Why Team Building is Important for Your Business. URL: <https://www.complianceandethics.org/why-team-building-is-important-for-your-business/>.

References

1. Holentovs'ka, O.S. (2014). «Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building». *Nauka i osvita: naukovo-praktychnyj zhurnal Pivdenno-ukrains'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu im. K. D. Ushyns'koho*. № 5. pp. 24-30.
2. Horbunova, V.V. (2014). *Psykhologhiia komandotvorenna: Tsinnisno-rol'ovij pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand*. [Psychology of team building: A value-role approach to the formation and development of teams]. Vydavnytstvo ZhDU im. I. Franka. Zhytomyr. Ukraine.
3. Dolzhenkov, O.O., Sakliuk, O.O. (2019). «Team building as a team management method in an educational institution». *Innovatsijna pedahohika*. Issue10. Vol. 2. pp. 171-176.
4. Karamushka, L.M, Fil', O.A. (2005). «Psychological analysis of the characteristics of the competitive management team of an educational organization». *Aktual'ni problemy psykhologii. Tom 1. Orhanizatsijna psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia. Sotsial'na psykhologhiia: zb. naukovykh prats' In-tu psykhologii im. H. S. Kostiuksa APN Ukrainy*. Part 16. pp. 28-42.
5. Karamushka, L.M., Klokar, N.I., Fil', O.I. (2008). *Tekhnologhiia formuvannia upravlins'koi komandy osvith'oi orhanizatsii*. [The technology of formation of the management team of an educational organization]. KOIPOPK. Bila Tserkva. Ukraine.
6. Rempel', Zh.O. (2015). «Socio-psychological aspects of team building in a non-governmental organization». *Naukovyj visnyk Mykolaivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Seriya: Psykhologichni nauky*. № 2. pp. 110-115.
7. Sorochan, O. (2010). *Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, scho odyu u poli ne voin*. [Formation of an effective team, or a book about the fact that one is not a warrior in the field]. Kyiv. Ukraine.
8. Chomu motyvatsiia na roboti tak vazhlyva: pryklad vid Google. [Why motivation at work is so important: an example from Google]. Available at: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/>.
9. Feigenbaum Armand, V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill Companies.
10. History of Team Building. Available at: <https://teambuilding.com/blog/team-building-history>.
11. Gitte Härter Öttl, C. (2003). *Unschlagbar durch gutes Teamwork: Praktische Tipps für den Erfolg in der Gruppe*. Bildung-und-Wissen-Verlag.
12. Geller, M., Nowak, C. (2007). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* Paperback. Limmer.
13. Katzenbach, J. R. Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Harvard Business School. Boston.
14. Phillips, J. Good collaboration, bad collaboration: A new report by Slack. Available at: <https://slack.com/blog/collaboration/good-collaboration-bad-collaboration-a-new-report-by-slack#autonomy>.
15. The Key Stages of Team Development Every Business Leader Should Know Available at: <https://www.bluehat-teambuilding.co.uk/the-key-stages-of-team-development-every-business-leader-should-know/>.
16. Tuckman, B.W., Jensen, M.A. (1977). «Stages of small group development revisited». *Group and Organizational Studies*. Vol. 4. pp. 419-427.
17. Why Team Building is Important for Your Business. Available at: <https://www.complianceandethics.org/why-team-building-is-important-for-your-business/>.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2023 р.