

УДК 334.021 : 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>**Сазонова Т.О.**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>**Кемова Я.М.**здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет**Яковлєва К.В.**здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет**Sazonova Tetiana, Kemova Yana, Yakovleva Karina**
Poltava State Agrarian University

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ: АСПЕКТ САМООРГАНІЗАЦІЇ

В статті розглянуті методи управління персоналом та особливості їх застосування для ефективного управління командою. Використовуючи методи аналізу, синтезу, спостереження та виокремлення головного, сформовані топ-10 принципів формування та управління командою. Досліджена роль самокерованої мікросистеми, якою являється працівник в ефективній діяльності підприємства. Враховані складові зазначеної мікросистеми: самоорганізація, самомотивація, самодисципліна та самоконтроль. Зроблена спроба довести доцільність застосування командного менеджменту в умовах кризи та війни. Наведені переваги командної роботи для працівників, враховуючи об'єктивні реалії їх функціонування та психоемоційний фон людей в умовах війни. Досліджений аспект самоорганізації працівників, як передумова результативного та ефективного професійного та особистого життя, засобу підвищення рівня результативності в сучасних умовах. Наведені актуальні методи підвищення рівня самоорганізації. Визначена роль офіційного менеджменту в процесі формування та підвищення рівня самоорганізації працівників.

Ключові слова: команда, командний менеджмент, персонал, самоорганізація, управління командою, результативність, психоемоційний стан.

METHODS OF TEAM MANAGEMENT: THE ASPECT OF SELF-ORGANIZATION

The article considers the methods of personnel management and features of their application for effective team management. Using the methods of analysis, synthesis, observation and main selection was formed top 10 principles of team formation and management. Among them are: the principle of the leader's responsibility for the results of team work, for team members and its development; the principle of management based on delegation of authority; the principle of shared leadership; the principle of situational leadership; the principle of determining individual team rules; the principle of the predominance people's importance in the team and their interaction over production processes; the principle of quick reaction; the principle of the need to achieve a high level of team members involvement; the principle of the need to achieve a high level of cohesion; the principle of positive atmosphere. The role of a self-managed microsystem, which is an employee in the effective operation of the enterprise, was investigated. The components of this microsystem were taken into account: self-organization, self-motivation, self-discipline and self-control. The necessity of taking into account the psychological states of employees: stress disorders, panic attacks, permanent anxiety (overt and covert), emotional exhaustion, apathetic states, guilt, etc. in modern management of organizations was emphasized. An attempt is made to prove the feasibility of team management in crisis and war. The advantages of teamwork for employees were given. The objective domestic realities of functioning and psycho-emotional background of people in war conditions were taken into account. The aspect of self-organization of employees was investigated. It was considered as a prerequisite for effective and efficient professional and personal life. Self-organization was also described as a means of increasing the level of resistance of employees in modern conditions. The actual methods of increasing the level of self-organization (intensification of all spheres of life, transformation of self-organization into a habit, effective time management, teaching others, self-education and self-development, self-control and self-discipline, self-motivation, management of self-organization components, social activity, culture of thinking) were given. The role of formal management in the process of forming and improving the self-organization level of employees was determined.

Keywords: team, team management, personnel, self-organization, resilience, psycho-emotional state.

JEL classification: M12, M54, M59

Постановка проблеми. Командний менеджмент набуває все більшої популярності в менеджменті сучасного підприємства та організації. Перехід на засади проектного управління є вимогою часу та сучасного бізнес-середовища. Цінність отримання заданого результату, у запланований час, враховуючи всі встановлені обмеження в умовах нестабільності середовища та ризиковості його функціонування, на сьогоднішній день є передумовою стабілізації діяльності, підтримки розвитку підприємства. Крім того, проектний менеджмент передбачає управління командою, а організація праці та управління загалом, шляхом застосування принципів командного менеджменту, на наш погляд, є досить актуальним у сучасних реаліях. Трудові ресурси будь-якого підприємства, організації – це перш за все, люди, які наразі переживають склад-

наш погляд, є досить актуальним у сучасних реаліях. Трудові ресурси будь-якого підприємства, організації – це перш за все, люди, які наразі переживають склад-

ний період, не лише в матеріальному, фізичному плані, але й – у психологічному. Командна робота, за таких умов, може не лише вирішити виробничі завдання, але й відіграти роль прямої та непрямой психологічної підтримки працівників. Разом з тим, необхідно враховувати специфіку формування та управління командою, при цьому брати до уваги обмеженість мотиваційних засобів впливу на сьогоднішній час. Важливим вектором розвитку командного управління є сприяння нарощуванню рівня самоорганізації команди. При цьому необхідно враховувати особливості функціонування та життя під час війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням командної роботи, способів ефективного їх формування та управління присвячені ряд праць зарубіжних авторів, наприклад: С. Маккрістала, К. Фасселла, Т. Коллінса, Д. Сильвермана [1]; Д. Кеннеді [2]; Г. Хемела, М. Заніні [3]; Ч. Дахігга [4], К. Лайнбека, Л. Хілл, Г. Брандо, Е. Трулав [5] та багатьох інших. Зокрема, сучасні зарубіжні дослідники приділяють увагу питанням ефективного управління командою в умовах змін, посиленню її здатності до адаптації та згуртованості, налагодженню прозорих комунікацій; формуванню та забезпеченню розвитку навичок успішності команди. Всі вони схиляються до того, що сучасному бізнесу необхідно переходити на нову управлінську модель – децентралізованої людиноцентричної організації, що передбачає форму організації робочого процесу, за якою внесок працівників є найвищим та основним акцентом її діяльності.

Щодо вітчизняних дослідників, то серед них можна виділити: Є. Бондаренка [6], Р. Муху [7], Г. Шпортько [8], І. Шавкун [9], О. Хитру [10] та інших. Їх праці загалом присвячені огляду та формуванню теоретико-методологічних підходів до визначення сутності, принципів, специфіки командного менеджменту. Також пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування команд, зокрема через поєднання компетентнісного та рольового підходів при формуванні команди та розподілі обов'язків між її членами тощо.

Внесок науковців та практиків у формування знань та практичних навичок у сфері управління командами непересічний та вагомий. Але, на наш погляд, в

сучасних умовах, в яких опинилася Україна, доцільно дослідити більш детально методи командного управління, із поправкою на стан війни та впливаючих з цього особливостей розвитку та функціонування бізнес-середовища, морально-психологічного стану людей.

Мета статті полягає у дослідженні методів управління сучасними командами, враховуючи особливості функціонування українських підприємств, організацій під час війни та обґрунтування доцільності посилення акценту самоорганізації, як особливості роботи команди.

Виклад основного матеріалу. Методи управління командою базуються на загальних методах управління персоналом в організації (табл. 1).

При цьому методи управління за характером етапів здійснення впливу на персонал команди – це ті методи, які постійно використовують (у чистому вигляді та у комбінації) всі лідери команди, визначаючи тим самим власний стиль керівництва (табл. 2).

При цьому варто враховувати принципи формування та управління командою, які дещо різняться від принципів формування первинних та вторинних колективів. Нами сформовані топ-10 принципів:

Принцип 1. Відповідальність лідера за результати командної роботи, за членів команди та її розвиток.

Принцип 2. Управління на основі делегування повноважень, при цьому право на вибір сфери спеціалізації в команді залишається за її членом, а завданням лідера є підтримка розвитку та поглиблення навичок в обраному працівником напрямку;

Принцип 3. Спільне лідерство – кожен член команди впливає на результат, не лише здійснюючи роботу, але й долучаючись до процесу прийняття рішень на постійній основі.

Принцип 4. Ситуативне лідерство.

Принцип 5. Визначення індивідуальних правил команди, що враховують її специфіку, етап розвитку, зовнішні фактори. Наприклад, правило «smarter»: цілі мають формуватися за принципом «smart» (цілі мають бути specific – конкретними, motivational – мотиваційними, attainable – досяжними, relevant – актуальними, timely – обмеженими в часі) та «smarter» (до попереднього

Таблиця 1

Класифікація методів управління персоналом

Класифікаційна ознака	Види методів
За характером етапів управлінської діяльності	– методи підготовки; – методи ухвалення; – методи організації; – методи контролю над виконанням рішень
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	– економічні; – організаційно-розпорядчі; – соціально-психологічні; – правові
За характером впливу на виконавців:	– методи прямого впливу; – методи непрямого впливу
За характером застосування	– загальні; – специфічні
За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці	– методи стимулювання; – методи переконання; – методи адміністративного примусу; – методи інформування.

Джерело: сформовано на основі [11, с. 80; 12, с. 114–115]

Таблиця 2

Характеристика змісту методів управління за характером етапів здійснення впливу на персонал

Вид методу	Складові, індикатори	Характеристика
Адміністративні, або адміністративно-правові	формування організаційної структури, затвердження адміністративних норм, нормативів, накази, розпорядження, підбір, розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів тощо та контроль за їх виконанням	– є прямими методами впливу, спрямованого на будь-якого працівника через примушення його до виконання та застосування у власній трудовій діяльності норм та нормативів; – базуються та орієнтуються на такі мотиви поведінки працівників: самосвідомість, дисциплінованість, усвідомлення, почуття обов'язку
Економічні	планування, матеріальне стимулювання, економічні норми та нормативи, ціноутворення, кредитування, оподаткування, фінансування	– спрямовані на формування економічних інтересів працівників через їх матеріальне стимулювання; – формують матеріальну зацікавленість персоналу; – можуть мати побічний характер менеджерського впливу та складність у розрахунку ефекту від їх використання
Соціально-психологічні	соціальний аналіз, соціальне планування, демократизація управління, гуманізація праці, формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату, психологічний вплив на персонал, моральне стимулювання, розвиток, стимулювання ініціативи та креативності	– базуються на використанні соціальних механізмів та засобів впливу; – соціальних потребах індивідів, розвитку міжгрупових та міжособистісних відносин тощо

Джерело: сформовано на основі [13, с. 139; 14, с. 54; 15, с. 82; 16, с. 101]

переліку додаємо: enjoyable – надихаючою та цікавою, rewarding – винагороджуючою). Дане правило передбачає враховування та постійний перегляд, оптимізацію завдань. Ще одним правилом може бути правило «inspire or fire» – надихай або звільняй. Дане правило передбачає наявність в команді не просто професіоналів, а людей, яким цікавий бізнес, в якому вони працюють, проєкт, до якого вони долучені, цілі, які перед ними поставлені – все це відіграє первинну роль у рішенні щодо подальшої присутності в команді певного члена [17].

Принцип 6. Більша важливість людей в команді та їх взаємодія, ніж процеси.

Принцип 7. Швидка реакція важливіша за затверджений план.

Принцип 8. Необхідність досягнення високого рівня залученості членів команди, при цьому необхідно враховувати наступні фактори: спільність цілі, ступінь згуртованості, комунікації, співпраця, визнання [18].

Принцип 9. Необхідність досягнення високого рівня згуртованості: коли команда гармонізує зусилля, об'єднуючи свої сильні сторони, культура високої залученості формується сама по собі. Чим міцніші зв'язки між членами команди, чим активніше вони прагнуть об'єднати власні професійні таланти, то ефективніше функціонує команда.

Принцип 10. Сформована атмосфера в команді має забезпечувати високий рівень самоорганізації її членів та їх професійний, психологічний комфорт.

Отже, очевидним є той факт, що члени команди формують єдиний дієвий механізм по досягненню організаційних цілей, об'єднуючи власні потенціали та зусилля, залишаючись при цьому самокерованими мікросистемами, що охоплюють самоорганізацію, самомотивацію, самодисципліну та самоконтроль. Накладаючись один на одного, зовнішнє керівництво (з боку лідера) та самокерівництво (з боку кожного члена команди, по відношенню до себе) – такий менеджмент завжди дає ефект синергії.

Разом з тим, при управлінні командами в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища, необхідно

враховувати психологічні стани працівників: стресові розлади, панічні атаки, перманентна тривожність (явна та прихована), емоційне виснаження, апатичні стани, відчуття провини тощо. Допомогти з ними впоратися може, зокрема, командна робота, адже для людини така робота має наступні переваги:

- щира взаємодопомога та взаємоповага членів;
- єдине бачення «необхідного результату» всіма членами команди – це формує визначеність в житті працівників;
- більш швидке виконання спільних завдань, що мотивує на досягнення;
- можливість отримання унікального досвіду в налагоджуванні міжособистісної взаємодії;
- формування вміння поважати чужі думки, ідеї, які не збігаються з власними;
- вміння та навички спільної діяльності, формування згуртованого колективу;
- можливість обміну знаннями та досвідом, що підвищує не лише професійний рівень працівників команди, але й формує рівень їх впевненості;
- формування навичок вирішення конфліктних ситуацій мирним шляхом, що в т. ч. формує загальний рівень задоволеності від зайнятості.

Загалом, ефективна команда створює для працівника ефект «психологічного дому», в якому її члени можуть не лише досягати організаційних результатів (що в умовах війни не просто забезпечують ефективність функціонування підприємства, але й створюють передумови для наближення перемоги країни у війні), але й підвищувати резильєнтність працівників, почуватися захищеними (принаймні, психологічно), потрібними та орієнтованими.

Враховуючи специфіку сучасного психологічного фону працівників та вимог до ефективного функціонування команд, аспект самоорганізації їх діяльності стає ще більш актуальним. Самоорганізованість ми розглядаємо з позицій вміння організувати себе, власну трудову та особисту діяльність так, щоб не просто реалізувати наявний індивідуальний потенціал, а зробити це

якогомога повніше. Серед сукупності методів самоорганізації, виокремимо, найбільш актуальні на наш погляд в сучасних умовах:

1) інтенсифікація всіх сфер життя (планування дня, з визначенням часових лагів на те чи інше завдання, заняття та жорстке дотримання особисто встановлених обмежень);

2) перетворення самоорганізації у звичку (повторення та щоденне використання засобів, методів та інструментів самоорганізації);

3) тайм-менеджмент: план та розпорядок справ на день та тиждень;

4) навчання інших способам та методам самоорганізації;

5) самовиховання та саморозвиток – перманентне самоудосконалення різними способами;

6) управління всіма складовими самоорганізації: самоактуалізацією, самовповноваженням, самопрограмуванням, самореалізацією;

7) формування культури мислення;

8) увага соціальній адаптації (до цінностей, правил, норм, організаційної культури команди);

9) самомотивація;

10) самодисципліна та самоконтроль.

Розвинути у працівників високий рівень самоорганізації – одне з провідних завдань офіційного менеджменту організації. Для виконання даного завдання, на наш погляд є важливим:

– закріплення даної цінності в індивідуальному ціннісному наборі, організаційній культурі підприємства, організації;

– власний приклад офіційного менеджменту;

– мотивація та стимулювання самоорганізації працівників (в сучасних умовах – перевага нематеріальним засобам);

– управління на основі ефективного делегування повноважень;

– підтримка сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, команді (взаємодія на принципах соціально-психологічної єдності, формування задоволеності від трудової діяльності, єдності ціннісних орієнтацій);

– підвищення рівня комунікаційних зв'язків (надання повної, достовірної, своєчасної інформації, прозорість комунікацій, заохочення взаємодії);

– підготовка працівників до змін та ефективне управління ними;

– запобігання, пом'якшення конфліктних ситуацій (підвищення конфліктологічної грамотності працівників всіх ланок, застосування та формування взаємодії на принципі лояльності);

– заохочення та підтримка високого рівня соціальної активності (мотивація динамізму, проактивності, креативності та мотивації до самовираження).

Висновки. Отже, командний стиль роботи персоналу є ще більш актуальним в сучасних умовах. Він створює можливості не просто для ефективного досягнення організаційних цілей, але й для професійного розвитку працівників, їх психологічної підтримки. Разом з тим, не можливо одномоментно перейти на командний менеджмент, адже, йому характерні особливості; він вимагає створення умов для ефективного впровадження. Самоорганізація працівників – необхідна передумова не лише результативної роботи команди, але й успішності окремого працівника в професійній та особистісній сферах. Зростання рівня самоорганізованості залежить не лише від індивіда, але й від його керівництва та використовуваних методів менеджменту персоналу.

Дотримання підприємствами, організаціями принципів формування та управління командами, рівня самоорганізованості працівників, з врахуванням поведінкових аспектів, створює можливості більш результативного функціонування в кризовий період та сприяння зростанню рівня резильєнтності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Маккрістал С., Фасселл К., Коллінс Т., Сильверман Д. Команда команд. Київ : Моноліт-Bizz. 2018. 416 с.
2. Кеннеді Д. Безжалючий менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
3. Хемел Г., Заніні М. Людинокрація. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 336 с.
4. Duhigg C. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (дата звернення: 28.10.2022).
5. Лайнбек К., Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ : Наш формат, 2019, 328 с.
6. Бондаренко Е. Успешный руководитель. 50 проверенных инструментов на каждый день. Днепр : Баланс Бизнес Букс, 2020. 248 с.
7. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 28.10.2022).
8. Шпортько Г.Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 28.10.2022).
9. Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 218–226.
10. Хитра О.В., Атаманюк Р.І. Компетентісно-рольовий підхід до формування робочих команд. URL: http://elar.khmn.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5168/1/Khytra_Atamanjuk.PDF (дата звернення: 28.10.2022).
11. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5–1 (05). С. 113–117.
13. Расвнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : монография. Харьков : ИЖЕК, 2016. 496 с.
14. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.
15. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.

16. Ващенко Н.В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис ХХІ*. 2014. № 1–2(1). С. 98–101.
17. Ливч Д. Як створити ефективну команду. URL: <https://buduysvoe.com/publications/yak-stvoryty-efektyvnu-komandu> (дата звернення: 29.10.2022).
18. Hickman A. The 5 Tactics of Teamwork: A Blueprint for Team Management. URL: <https://www.gallup.com/workplace/275387/tactics-teamwork-blueprint-team-management.aspx> (дата звернення: 29.10.2022).

References:

1. Makkristal S., Fassell K., Kollins T., Sylverman D. (2018) Komanda komand [Team of teams]. Kyiv: Monolith-Bizz, 416 p. (in Ukrainian)
2. Kennedi D. (2019) *Bezzhalnyi menedzhment ta efektyvnist liudskykh resursiv* [Ruthless management and efficiency of human resources]. Kharkiv: Fabula, 304p. (in Ukrainian)
3. Khemel H., Zanini M. (2021) *Liudynokratiia. Stvorennia kompanii, v yakykh liudy – ponad use* [Humanocracy. Creation of companies where people are above all]. Kyiv: Laboratory, 336 p. (in Ukrainian)
4. Duhigg C. (2016) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*. Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (accessed 28 October 2022).
5. Lainbek K., Khill L., Brando H., Trulav E. (2019) *Komandna robota. Yak vprovadyty zminy v kompanii, shchob vas pidtrymaly* [Teamwork. How to implement changes in the company to be supported]. Kyiv: Our format, 328p. (in Ukrainian)
6. Bondarenko E. (2020) *Uspeshniy rukovodytel. 50 proverennikh ynsumentov na kazhdiy den* [The Successful Leader. 50 proven tools for every day]. Dnipro: Balance Business Books, 348p. (in Ukrainian)
7. Mukha R.A. (2015) Komanda, yii sutnist ta osoblyvosti rozvytku [Team, its essence and features of development]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (accessed 28 October 2022).
8. Shportko H.Yu., Karabash A.H. (2021) Doslidzhennia formuvannia efektyvnoi upravlinskoï komandy [Study of the formation of an effective management team]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua> (accessed 28 October 2022).
9. Shavkun I.H. (2010) Komandnyi menedzhment: aksiologichnyi vymir [Team management: axiological dimension]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, vol. 42, pp. 218–226.
10. Khytra O.V., Atamaniuk R.I. Kompetentnisno-rolovy pidkhid do formuvannia robochykh komand [Competence-role approach to the formation of working teams]. Available at: http://elar.khmn.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5168/1/Khytra_Atamanyuk.PDF (accessed 28 October 2022).
11. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsybaliuk S.O. (2006) Menedzhment personal [Personnel management]. Kyiv: KNEU, 398 p. (in Ukrainian)
12. Holubka O.Ya., Didovych Yu.O., Kopusiak Ya.F. (2016) Analiz metodiv upravlinnia personalom [Analysis of personnel management methods]. *Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5–1 (05), pp. 113–117.
13. Raievnieva O.V. (2016) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: INJEC, 396p. (in Ukrainian)
14. Tkachenko A.M., Morshchenko T.S. (2018) *Stratehichni napriamky udoskonalennia upravlinnia personalom* [Strategic directions of improvement of personnel management]. Zaporizhzhya: Publishing house of Zaporizhzhya State Engineering Academy, 324 p. (in Ukrainian)
15. Novikova M.M., Mazhnyk L.O. (2012) *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [Technology of personnel management: theoretical and methodological aspects]. Kharkiv: Kharkiv National Academy of Municipal Economy, 361 p. (in Ukrainian)
16. Vashchenko N.V. (2014) Adaptatsiia pryntsyviv ta metodiv upravlinnia personalom u protsesi upravlinnia pidpriemstvom [Adaptation of principles and methods of personnel management in the process of enterprise management]. *Ekonomichni chasopys KhKhI*, vol. 1–2 (1). pp. 98–101.
17. Lyvch D. Yak stvoryty efektyvnu komandu [How to create an effective team]. Available at: <https://buduysvoe.com/publications/yak-stvoryty-efektyvnu-komandu> (accessed 29 October 2022).
18. Hickman A. The 5 Tactics of Teamwork: A Blueprint for Team Management. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/275387/tactics-teamwork-blueprint-team-management.aspx> (accessed 29 October 2022).