

УДК 005.551

О. В. Загороднюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>
М. О. Гоменюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>
Л. В. Длугоборська,
викладач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>
Н. Я. Питель,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5320-1522>
В. Ю. Мизин,
аспірант, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9525-8742>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.121

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТИМБІЛДІНГУ ПРИ УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ

O. Zahorodniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture
M. Homeniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture
L. Dluhoborska,
Senior Lecturer of the Department of Management, Uman National University of Horticulture
N. Pitel,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture
V. Myzyn,
Graduate student, Uman National University of Horticulture

APPLICATION OF TEAM BUILDING TECHNOLOGIES IN CORPORATE CULTURE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN DEVELOPMENT VECTOR

У статті досліджено основні положення тимбілдингу для потреб управління корпоративною культурою в контексті європейського вектору розвитку суб'єктів господарювання.

На основі узагальнення підходів до визначення сутності поняття "тимбілдинг" визначено два переважних підходи. За першим підходом під тимбілдингом розуміють сукупність дій та заходів з формування команди з сукупності працівників підприємства чи організації для виконан-

ня окремих виробничих завдань і функцій (професійних обов'язків). За другим підходом під тим-білдингом розуміють проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди. Досліджено стадії тимбілдингу, що реалізуються з певними особливостями у контексті застосування його при управлінні корпоративною культурою.

The transformation of approaches and views on corporate culture management has an impact on the European vector of development declared and chosen by Ukraine, since full accession to the EU involves the harmonization of legal, financial and other aspects of the activities of business entities. For example, the annual reporting of large and medium-sized enterprises is supplemented by a Management Report (management report) in accordance with Directive 86/635/EEC, Directive 2013/34/EEC, Directive 2014/95/EU and others.

The purpose of the article is to summarize the main provisions of team building for the needs of corporate culture management in the context of the European vector of development of business entities.

Based on the generalization of approaches to defining the essence of the concept of "team building", two predominant approaches have been identified. According to the first approach, team building is understood as a set of actions and measures to form a team from a set of employees of an enterprise or organization to perform individual production tasks and functions (professional duties).

According to the second approach, team building is understood as spending time by employees of an enterprise mainly of an entertaining nature not for the purposes of performing professional duties, but for establishing formal and informal interpersonal relationships and strengthening communication between members of the formed team.

The main hypothesis of the study is a direct relationship between the level of corporate culture management and the level of team building effectiveness. The primary priority in the chain "corporate culture — team building" is the formed corporate culture and an effective corporate culture management system as a foundation, and team building is implemented as a superstructure.

It is recommended to identify the compliance of team building with the main provisions of corporate culture management in the context of the goal, compliance with corporate values, strategic and tactical objectives, compliance with corporate internal regulations and requirements for personnel, social responsibility.

The stages of team building (forming, storming, norming, performing, adjourning) with certain features in the context of its application in corporate culture management are studied.

Ключові слова: тимбілдинг, корпоративна культура, стадії тимбілдингу, управління корпоративною культурою, team building.

Key words: team building, corporate culture, stages of team building, corporate culture management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток економіки України перебуває під впливом геополітичної та національної нестабільності, що формувалася під впливом поширення коронавірусної інфекції у 2020—2021 рр. та воєнного стану з 2022 р., що вимагало трансформації підходів та поглядів на управління корпоративною культурою та управління суб'єктами господарювання загалом. За даними Держстату України, станом на кінець 2023 р. проти кінця 2019 р. чисельність великих підприємств зменшилася на 1,2%, що становило 6 од., однак чисельність середніх

підприємств зменшилася на 20,7%, що становило 3681 од. [1], що вимагає активного провадження технологій управління суб'єктами господарювання, в тому числі із застосуванням провідних технологій управління корпоративною культурою.

Окремий вплив на трансформацію підходів та поглядів на управління корпоративною культурою має задекларований та обраний Україною. європейський вектор розвитку, оскільки повноцінне входження до ЄС передбачає гармонізацію юридичних, фінансових та інших аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Наприклад, річна звітність великих та середніх підприємств доповнено Звітом про управління (звітом керівництва) відповідно до Директиви 86/635/ЄЕС,

Таблиця 1. Сутність поняття "тимблдинг" як процесу створення команди співробітників

Автор	Визначення
Фапохунда Т. (Fapohunda T.)	широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення продуктивності команди
Етарері Л. (Etareri L.)	перетворення команди окремих працівників у згуртовану команду
Employer Content Team	постійний процес використання щоденних взаємодій, заходів, вправ та інших формалізованих стратегій для організації групи співробітників у групу
Беляєва С.	є сучасною технологією формування команди за допомогою нестандартних форм впливу та виховання командного духу
Швардак М.	Тимблдинг спрямований на перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним розкладом і функціоналом, в команду однодумців, які покликані спільно вирішувати виробничі завдання
Романовський О., Шаполова В., Квасник О., Гура Т.	спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію
Куряча Н.	з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей
Ярмолюк Д. та інші	модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом

Джерело: [3, 8, 12, 14, 17, 18, 20, 21].

Директиви 2013/34/ЄСЄ, Директиви 2014/95/ЄС та інших. Імплементация європейських директивів реалізовано у Методичних рекомендаціях зі складання звіту про управління від 07.12.2018 р. №982 [2] та складовою звітності для великих та середніх підприємств визначено розкриття інформації про соціальні аспекти та кадрову політику, а саме: "заохочення (мотивацію) працівників; навчання та освіту персоналу; рівні можливості працевлаштування; повагу прав людини; заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом тощо" [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика тимблдингу досліджувалася зарубіжними та українськими дослідниками. Для західної економічної науки притаманні фундаментальні та прикладні дослідження тимблдингу авторства Етарері Л. (Etareri Linda) [3], Акінаде М. [4, 5], Буллер П. [6], Танненбаум С., Бірд Р., Салас Е. [7] та ін. Українські вчені досліджували переважно окремі аспекти тимблдингу (психологічні аспекти тимблдингу — Романовський О., Калашникова С. та ін. [8], вплив організаційної культури на тимблдинг — Баркова К. та Мельник А. [9], тимблдинг на основі компетентнісного підходу — Маргасова В., Маляр С., Іванов М., Гарафонов О., Козирева О. [10], тимблдинг для підвищення ефективності командного управління — Боковець В., Кравчик Л., Кучерук Л. [11] чи сприяння комунікативним зв'язкам у колективі — Беляєва С. [12]) або можливості його застосування в окремих сферах: освіта (Апрелева І. [13], Швардак М. [14]), публічне адміністрування (Ларіна Н. [15]), оборона країни (Чижевський С. [16]), ІТ-сфера (Маргасова В., Маляр С., Іванов М. та ін. [10]).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення основних положень тимблдингу для потреб управління корпоративною культурою в контексті європейського вектору розвитку суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технології тимблдингу слід вважати одними з новітніх, оскільки повноцінно отримали наукове обґрунтування у другій половині ХХ ст. та у вітчизняну теорію і практику інтерпретовані також у другій половині ХХ ст. з використанням різних альтернативних варіантів перекладу чи транслітерації: "гуртування, гуртотвір, командобудування" [12, с. 418], побудова команди або тимблдинг. Однак історична рестроспектива вказує на перші прояви тимблдингу у військовій справі у стародавньому світі.

Узагальнення поглядів вчених на сутність поняття "тимблдинг" у сучасних публікаціях вказує на плюралізм поглядів з можливістю визначити наступні підходи:

— організація роботи в команді на основі розподілу ролей та планування діяльності команди для покращення результативності діяльності підприємства та виконання завдань, пов'язаних з безпосереднім виконанням управлінських чи виробничих завдань. Прихильниками підходу, в основу якого покладено формування команди для виконання робочих завдань є Етарері Л. [3, с. 50], Апрелева І. [13], Швардак М. [14, с. 70], Ларіна Н. [15], Ярмолюк Д. [17] та ін. та ін., а критеріями ефективного тимблдингу є підвищення продуктивності і прибутковості [18, с. 1; 19, с. 196], або досягнення багатоканального ефекту через стимулювання продуктивності, якості послуг і загальних позитивних показників, а також підвищує організаційний розвиток і ефективність [5, с. 261] (табл. 1);

— спосіб покращення взаємодії в команді (Поллак Ж. (Pollack J.) та Матус П. (Matous P.) [22]). На переконання Боковець В., Кравчик Л., Кучерук Л., під тимблдингом слід розуміти "заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу" [11, с. 10] за умови, що тимблдинг має дві стадії, що реалізуються як створення команди та постійної роботи з підтримки командного духу, зміцненню взаємин і уникненню конфліктних ситуацій;

— короткотерміновий захід для спільного проведення часу переважно розважального характеру ("корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність" [12, с. 419], "неробочі заходи, пов'язані з розвагами, спортом, іграми або творчістю" [12, с. 420]. Прихильниками такого підходу є Беляєва С. [12], Куряча Н. [21], Ситник А. [23], інші вчені такі заходи вважають складовою тимблдингу — тимспіріт [17, с. 154] та ін. (табл. 2);

— "психологічні ігри, вправи, направлені на створення психологічного комфорту в команді, гармонійної взаємодії між її членами, об'єднання колективу задля досягнення спільної мети та найвищих результатів роботи команди" [24, с. 100].

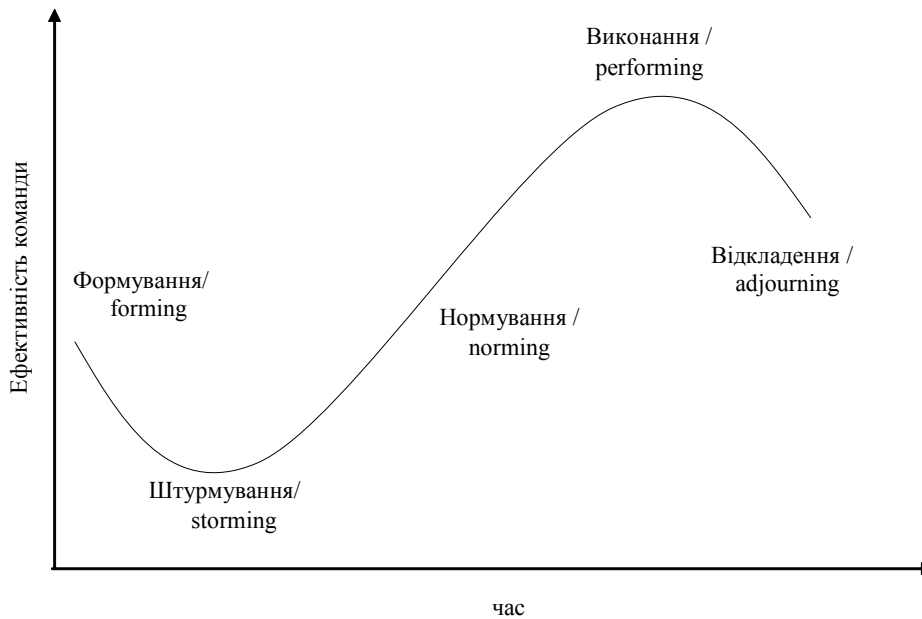


Рис. 1. Стадії тимблдингу

Джерело: [3, с. 50].

Таким чином, плюралізм поглядів полягає в тому, що іноземні вчені та частина українських вчених розуміють сутність тимблдингу через формування команди з складу працівників підприємства чи організації для виконання професійних обов'язків, в той час як частина українських вчених розуміють сутність тимблдингу через проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди. Наше дослідження базується на концептуальних положеннях тимблдингу та визначенні його ролі у управлінні корпоративною культурою.

Стадії тимблдингу зазвичай не викликають дискусії у наукових дослідженнях та базується на п'яти стадіях, однак "класичними" є чотири стадії (формування, штурмування, нормування, виконання), в той час як п'яту стадію тимблдингу визначають як трансформація [18, с. 4], відкладення [3, с. 50; 25, с. 27—28; 26, с. 5] або трансформація / відкладення [19, с. 191] (рис. 1), однак стадії тимблдингу реалізуються з певними особливостями у контексті застосування його при управлінні корпоративною культурою.

Основною гіпотезою дослідження є прямий зв'язок рівня управління корпоративною культурою та рівня ефективності тимблдингу. Першочерговим у причинно наслідковому ланцюгу корпоративна культура — тимблдинг є саме сформована корпоративна культура та дієва система управління корпоративною культурою як фундамент, а тимблдинг реалізується як надбудова. Особливості тимблдингу на різних стадіях та їх взаємозв'язок у контексті управління корпоративною культурою реалізуються наступним чином: перший етап тимблдингу передбачає формування команди, тобто формування певної групи працівників (фахівців штатних та залучених) для досягнення мети діяльності команди та мети діяльності підприємства загалом. Саме на першому етапі ідентифікується відповідність тимблдингу ос-

новним положенням управління корпоративною культурою у контексті мети, відповідності корпоративним цінностям, стратегічним та тактичним завданням, відповідності корпоративним внутрішнім положенням і вимогам до кадрів, соціальної відповідальності. За підсумками ідентифікації тимблдингу основним положенням управління корпоративною культурою має бути складений відповідний аналітичний звіт, який підлягає оприлюдненню та погодженню відповідно до розподілу управлінських повноважень в організації. Другий етап тимблдингу називають штурмування, який передбачає формування команди та знайомство членів команди, що може супроводжуватися тривалим періодом налаш-

тування формальних та неформальних міжособистісних зв'язків у команді, усвідомлення членами групи своїх обов'язків та відповідальності за їх виконання. Саме на даному періоді важливими є різні тренінги, психологічні та розважальні заходи, що сприятимуть формуванню та укріпленню формальних та неформальних міжособистісних зв'язків у команді, визначення лідерів тощо. Стадія нормування, коли команда свідомо чи несвідомо формує робочі стосунки, які сприяють прогресу в досягненні цілей команди, що відповідають цілями управління корпоративною культурою. Четвертий етап тимблдингу — це ефективний етап, на якому взаємовідносини, командні процеси та ефективність команди в роботі над своїми цілями синхронізуються, щоб створити успішно функціонуючу команду. Останній етап — це етап трансформації, на якому команда працює настільки добре, що члени команди вважають, що це найуспішніша команда або кінцевий етап, коли команда виконала свою мету і настав час для членів команди реалізовувати нові проекти чи стати учасниками інших команд.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі узагальнення підходів до визначення сутності поняття "тимблдинг" визначено два переважних підходи. За першим підходом під тимблдингом розуміють сукупність дій та заходів з формування команди з сукупності працівників підприємства чи організації для виконання окремих виробничих завдань і функцій (професійних обов'язків). За другим підходом під тимблдингом розуміють проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди.

Література:

1. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010—2023 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2025).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ Мінфіну України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
3. Etareri L. Fundamental Stages of Development through the Relevance of Team Building. *Medicon Engineering Themes*. 2022. Vol. 3.1. P. 48—56. DOI: 10.55162/MCET.03.058
4. Akinade M. E., Obiekwe O. Impact of team building on organizational performance: a theoretical review. *IJAR International Journal of Economics and Business Management*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 1—11. DOI 10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg 1.11
5. Obiekwe O., Mobolade G. O., Akinade M. Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employees in work places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*. 2021. Vol.4. No.1. P. 261—274.
6. Buller P. F. The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group & Organization Studies*. 1986. Vol. 11 (3). P. 147—168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
7. Tannenbaum S. I., Beard R. L., Salas E. Chapter 5 Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments, Editor(s): Kathryn Kelley, *Advances in Psychology*. North-Holland. 1992. Vol. 82. P. 117—153. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)-62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)-62601-1).
8. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків: "Друкарня Мадрид", 2017. 92 с.
9. Barkova K., Melnik A. Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*. 2023. Vol. 21 (1). P. 19—26. DOI: 10.57111/devt/1.2023.19
10. Marhasova V., Maliar S., Ivanov M., Garafonova O. IT team building process management based on a competency approach. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems, CEUR Workshop Proceedings*. 2022. Vol. 3188. P. 76—87.
11. Боковець В. В., Кравчик Л. О., Кучерук Л. О. Застосування тимблдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. № 1. С. 9—13.
12. Беляєва С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 417—422. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>
13. Апрелева І. В. Використання технології тимблдингу в контексті реалізації педагогіки партнерства у закладах дошкільної освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. Вип. 90. С. 5—10. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.90.01>
14. Швардак М. В. Технологія тимблдингу в умовах закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*. 2019. Вип. 2 (2). С. 69—72. DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72.
15. Ларіна Н. Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 124—145. DOI: 10.34132/pard2022.15.06
16. Чижевський С. О. Командотворення у військових підрозділах: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 3. С. 158—173. DOI: 10.33099/2617-6858-23-73-3-158-173
17. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>
18. Fapohunda T. M. Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*. 2013. Vol. 1. P. 1—12.
19. Ozigbo A.M., Idegbesor M., Ngige C.D. Team building and performance in organizations: an exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship (IJME)*. 2020. Vol. 2, No. 1. P. 184—199.
20. Definitions of team building. Edited by Indeed Employer Content Team. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/definition-of-team-building> (дата звернення: 10.01.2025).
21. Куряча Н.В. Тимблдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114—118. DOI: <https://doi.org/10-32782/bses.79-16>
22. Pollack J., Matous P. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*. 2019. Vol. 37. Iss. 3. P. 473—484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>.
23. Ситник А. Г. Тимблдинг як важлива умова функціонування успішного колективу. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2023. № 2. С. 68—73.
24. Кучеренко А. В. Тимблдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. *Вересень*. 2022. № 1. С. 98—104. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2022.08>
25. Macelaru M. Team Development and Experiential Learning. *RAIS Conference Proceedings*, June 6—7, 2024. P. 24—30. DOI: 3010.5281/zenodo.12684449
26. Aquino J. F., Riss R. R., Multerer S. M., Mogilner L. N., Turner T. L. A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams. *Medical Education Online*. 2022. Vol. 27 (1). P. 1—5. <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>

References:

1. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Number of operating enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises for 2010?2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 19 January 2025).
2. Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "On approval of Methodological recommendations for compiling a management report", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (Accessed 03 January 2025).
3. Etareri, L. (2022), "Fundamental Stages of Development through the Relevance of Team Building", *Medicon Engineering Themes*, vol. 3.1, pp. 48—56. DOI: 10.55162/MCET.03.058
4. Akinade, M.E. and Obiekwe, O. (2023), "Impact of team building on organizational performance: a theoretical review", *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, vol. 9, no. 2, pp. 1—11. DOI 10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg 1.11
5. Obiekwe, O., Mobolade, G. O. and Akinade, M. (2021), "Team building and teamwork in organizations: implications for managers and employees in workplaces", *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 261—274.
6. Buller, P. F. (1986), "The team building-task performance relationship: some conceptual and methodological refinements", *Group & Organization Studies*, vol. 11 (3), pp. 147—168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
7. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. and Salas, E. (1992), "Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments", *Advances in Psychology*. North-Holland, vol. 82, pp. 117—153. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1).
8. Romanovskiy, O.H., Shapolova, V.V., Kvasnyk, O.V. and Hura, T.V. (2017), *Psykhologhiia tymbildynhu: navchalnyi posibnyk [Psychology of team building: a textbook]*, Drukarnya Madrid, Kharkiv, Ukraine.
9. Barkova, K. and Melnik, A. (2023), "Organisational culture as a factor of effectiveness in team building", *Development Management*, vol. 21 (1), pp. 19—26. DOI: 10.57111/devt/1.2023.19/
10. Marhasova, V., Maliar, S., Ivanov, M. and Garafonova, O. (2022), "IT team building process management based on a competency approach", *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems*, *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 3188, pp. 76—87.
11. Bokovets, V. V., Kravchuk, L. O. and Kucheruk, L. O. (2014), "Application of team building and training technologies to improve the effectiveness of team management", *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 9—13.
12. Bieliaieva, S. (2019), "Conceptual foundations of team building organization as a tool for promoting communicative ties in a team", *Young Scientist*, vol. 1 (65), pp. 417—422. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>
13. Aprieliieva, I. V. (2023), "Using team building technology in the context of implementing partnership pedagogy in preschool education institutions", *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriiia 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*, vol. 90, pp. 5—10. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.90.01>
14. Shvardak, M. V. (2019), "Teambuilding technology in a general secondary education institution", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia: Pedahohika ta psykhologhiia*, vol. 2 (2), pp. 69—72. DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72.
15. Larina, N. B. (2022), "Theoretical analysis of the application of teambuilding as an innovative approach in personnel management in the public service", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 15, pp. 124—145. DOI: 10.34132/pard2022.15.06
16. Chyzhevsky, S. O. (2023), "Team building in military units: social and psychological aspect", *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, vol. 3, pp. 158—173. DOI: 10.33099/2617-6858-23-73-3-158-173
17. Iarmoliuk, D.I., Khlupianets, D.I. and Yablonska, I.V. (2020), "Team building as one of the effective methods of personnel management", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (20), pp. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>
18. Fapohunda, T. M. (2013), "Towards effective team building in the workplace", *International Journal of Education and Research*, vol. 1, pp. 1—12.
19. Ozigbo, A.M., Idegbesor, M. and Ngige, C.D. (2020), "Team building and performance in organizations: an exploration of issues", *International Journal of Management and Entrepreneurship (IJME)*, vol. 2, no. 1, pp. 184—199.
20. Indeed Employer Content Team (2024), "Definitions of Team Building", available at: <https://www.indeed.com/hire/c/info/definition-of-team-building> (Accessed 10 January 2025).
21. Kuriacha, N.V. (2023), "Team building in the enterprise: essence and purpose", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 79, pp. 114—118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>
22. Pollack, J. and Matous, P. (2019), "Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis", *International Journal of Project Management*, vol. 37, iss. 3, pp. 473—484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>.
23. Sytnyk, A. H. (2023), "Team building as an important condition for the functioning of a successful team", *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, vol. 2, pp. 68—73.
24. Kucherenko, A. V. (2022), "Team building as an innovative method of effective team development", *Veresen*, vol. 1, pp. 98—104. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2022.08>
25. Macelaru, M. (2024), "Team Development and Experiential Learning", *RAIS Conference Proceedings*, June 6—7, pp. 24—30. DOI: 3010.5281/zenodo.12684449
26. Aquino, J. F., Riss, R. R., Multerer, S. M., Mogilner, L. N. and Turner, T. L. (2022), "A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams", *Medical Education Online*, vol. 27 (1), pp. 1—5. <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2025 р.