



УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-533-543](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-533-543)

Вартанова Олена Вікторівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, тел.: (044) 256-21-62, <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

Бузько Ірина Романівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, тел.: (044) 256-21-62, <https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

Стоян Андрій Олександрович здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, тел.: (067) 112-57-30, <https://orcid.org/0009-0005-7635-1776>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Анотація. У статті досліджуються психологічні аспекти управління командами, які враховують вплив психологічного клімату, лідерства, мотивації та комунікації на функціонування команд та їх ефективність. Дослідження підкреслює важливість цих факторів у формуванні групової динаміки команди та продуктивності її членів. В статті пропонується поглиблений аналіз ролей членів команд через призму теорії командних ролей Мередіт Белбін, яка класифікує командні ролі та досліджує, як ці ролі впливають на співпрацю та взаємодію в команді.

В статті досліджено чинники, які визначають психологічне благополуччя членів команд та їх продуктивність в робочих процесах, як-от: робоча атмосфера, підтримка колег, ефективність комунікації, рівень довіри, мотивація до роботи, роль керівника. На основі експертних опитувань членів чотирьох команд авторами оцінено прояв кожного з чинників благополуччя команд, які сприяють створенню позитивного та продуктивного робочого середовища, заохочуючи більшу співпрацю та зменшуючи потенційні конфлікти всередині команд. Крім того, дослідження підкреслює важливість лідерства для спрямування членів команди до спільних цілей, підтримки мотивації та забезпечення відкритості та ефективності каналів спілкування. Результати опитування членів різних команд демонструють різний прояв чинників командної роботи, які впливають на задоволеність роботою та якість взаємодії в командах. Отримані дані свідчать про те, що позитивний



психологічний клімат, який характеризується взаємною довірою та повагою, значно підвищує згуртованість колективу та загальну ефективність. Крім того, опитування підкреслює вирішальну роль гармонійної співпраці та підтримки між членами команди в досягненні високого рівня продуктивності та задоволеності команди. Увага до психологічного клімату, ефективного лідерства та вирівнювання командних ролей на основі теорії Белбіна є важливими для сприяння продуктивному та сприятливому командному середовищу.

Ключові слова: благополуччя персоналу, довіра, задоволеність персоналу, комунікація, психологічні аспекти, психологічний клімат, командна робота, лідерство, мотивація, ролі в команді.

Vartanova Olena Viktorivna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Smart Innovations, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, tel.: (044) 256-21-62, <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

Buzko Iryna Romanivna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Kyiv, tel.: (044) 256-21-62, <https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

Stoyan Andriy Oleksandrovykh second (master's) level higher education student, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, tel.: (067) 112-57-30, <https://orcid.org/0009-0005-7635-1776>

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF TEAM MANAGEMENT

Abstract. The article examines the psychological aspects of team management, which take into account the influence of psychological climate, leadership, motivation and communication on the functioning of teams and their effectiveness. The study emphasizes the importance of these factors in shaping the group dynamics of a team and the productivity of its members. The article offers an in-depth analysis of the roles of team members through the prism of Meredith Belbin's team role theory, which classifies team roles and examines how these roles affect cooperation and interaction in a team. The article examines the factors that determine the psychological well-being of team members and their productivity in work processes, such as: working atmosphere, support from colleagues, communication effectiveness, level of trust, motivation for work, and the role of the manager. Based on expert surveys of members of four teams, the authors assessed the manifestation of each of the factors of team well-being that contribute to creating





a positive and productive work environment, encouraging greater cooperation and reducing potential conflicts within teams. Furthermore, the study highlights the importance of leadership in guiding team members towards shared goals, maintaining motivation, and ensuring open and effective communication channels. The results of the survey of members of different teams demonstrate different manifestations of teamwork factors that affect job satisfaction and the quality of interaction in teams. The data obtained indicate that a positive psychological climate, characterized by mutual trust and respect, significantly increases team cohesion and overall effectiveness. Furthermore, the survey highlights the crucial role of harmonious cooperation and support between team members in achieving high levels of team productivity and satisfaction. Attention to psychological climate, effective leadership, and alignment of team roles based on Belbin's theory are important for promoting a productive and supportive team environment.

Keywords: staff well-being, trust, staff satisfaction, communication, psychological aspects, psychological climate, teamwork, leadership, motivation, team roles.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними умовами розвитку бізнесу, які вимагають ефективної співпраці людей у складних, динамічних середовищах. Психологічний клімат у команді, лідерство, мотивація та комунікація є ключовими факторами, які впливають на продуктивність колективу та досягнення організаційних цілей. Крім того, сучасні організації все частіше орієнтуються на командну роботу, питання психологічної сумісності учасників команди, створення ефективних моделей взаємодії, управління конфліктами та стимулювання інноваційних процесів мають особливу значущість. Важливою є також роль керівника, здатного забезпечити гармонію в колективі, підтримувати високу мотивацію та сприяти професійному та особистісному розвитку співробітників.

Крім того, зміни в організаційному середовищі, зумовлені цифровою трансформацією та глобалізацією, залишають нові виклики в сфері менеджменту, що підвищує важливість врахування індивідуальних психологічних особливостей членів команди. Усе це підтверджує необхідність глибокого дослідження психологічних аспектів управління командами, що дозволяє підвищити ефективність роботи колективів у різних організаційних структурах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найчастіше поняття «команда» вживають у контексті бізнесу, коли говорять про управлінські топ-команди та виробничі команди лінійних менеджерів. Значна кількість прикладних досліджень також стосується формування команд в організаціях, аналізу їх конкурентоспроможності, вивчення ролі організаційного клімату та корпоративної культури (Т. Базаров, І. Бузько, Р. Белбін, Д. Брэдфорд, О. Вартанова, Г. Гертер, В. Горбунова, І. Маляренко, Д. Повзун,



Х. Рамперсад та ін.). Дослідженню проблем корпоративного благополуччя персоналу, зокрема, психологічного благополуччя колективу, присвячено наукові роботи О. Вартанової, І. Маляренко, Д. Повзуна, в яких пропонується діагностичний інструментарій оцінки благополуччя команд, його впливу на економічну поведінку задоволеність життям та прийняття рішень [1-4]. Враховуючи доведений вплив чинників корпоративного, у тому числі, психологічного благополуччя на КПІ команд, дослідження цього предметного поля вважаємо доцільним продовжити.

Метою статті є аналіз психологічних аспектів управління командами, зокрема впливу психологічного клімату, лідерства, мотивації та комунікації на ефективність роботи колективу.

Виклад основного матеріалу. Останні події новітньої епохи, активна громадянська позиція більшості українського народу привели до того, що Україна отримала унікальний історичний шанс поставити владу на службу кожному громадянину, збудувати справедливу і заможну європейську державу, яку шанують і цінують її власні громадяни, і до якої з повагою ставляться у світі.

Благополуччя команд – це цілісний стан фізичного, емоційного, соціального та професійного добробуту працівників у межах робочого колективу, що створює умови для високої ефективності, задоволеності роботою та здорового командного клімату. Аспектами благополуччя команд є фізичне, психологічне, соціальне, кар'єрне і фінансове благополуччя співробітників, а психологічні аспекти управління командами є ключовим для розуміння поведінки членів команд та її впливу на результати їх роботи.

Психологічні ролі в команді успішно виконують ключову роль у забезпеченні її ефективного функціонування та досягнення спільних цілей. Важливо розуміти, що люди привносять в команду унікальні особистісні риси та професійні компетенції, які по-різному впливають на динаміку роботи колективу. Один із найвідоміших підходів до визначення психологічних ролей у команді був запропонований Мередитом Белбіним, який виділив дев'ять основних ролей, кожна з яких є важливою для успішного функціонування групи [5].

Координатор – це "людина, яка вміє організовувати роботу команди, виявляти сили кожного учасника і розподіляти завдання таким чином, щоб досягти максимальної ефективності". Вона створює структуру роботи, підтримує зосередженість на загальних цілях та уникати хаосу в процесах. Ця роль традиційно пов'язана з лідерством, але не завжди керівник команди автоматично стає координатором. Для цього потрібні особливі організаторські можливості та здатність об'єднувати людей навколо спільної мети [5].

Ідеолог або творець – це "людина, яка постійно генерує нові ідеї та пропонує нестандартні рішення" [5]. Така роль особливо важлива на етапах





розробки стратегій або пошуку нових підходів до вирішення проблеми. Ідеологи допомагають команді виходити за рамки звичного мислення, що дозволяє створювати інноваційні рішення та продукти. Однак важливо, щоб такі люди мали підтримку інших членів команди, оскільки самі по собі ідеї без належної реалізації не принесуть користі.

Виконавець – це член команди, яка зосереджена на практичному виконанні завдань. Він важливий до деталей, надійний і завжди виконує свою роботу вчасно. Виконавці є тими, хто втілює плани в життя, забезпечуючи чіткі дотримання термінів і якість виконання. Вони можуть бути менш активними у генерації ідей, проте є незамінними для реалізації проєктів.

Аналітик або критик – це член команди, який завжди аналізує пропозиції та має слабкі місця в ідеях чи стратегіях. Він дозволить уникнути ризиків і помилок за допомогою свого критичного підходу та вмінням оцінювати травму з різних сторінок. Такі люди часто задають питання, які інші могли б не помітити, і таким чином забезпечують глибоке розуміння концепції. Аналітики допомагають зберегти реалістичний погляд на речі та забезпечити між інноваціями та можливими балансами їх реалізації.

Дипломат або "командний гравець" – це людина, яка націлена на підтримку гармонії та співпрацю в міжнародній команді. Вона постійно уникає конфліктів, згладжує непорозуміння та створює позитивний психологічний клімат у колективі [5]. Дипломати особливо важливі в умовах напруженої роботи або конфліктних ситуацій, коли є ризик порушення єдності команди. Здатність вирішувати конфлікти та підтримувати доброзичливу атмосферу покращення мотивації та продуктивності всього їх колективу.

Спеціаліст – це людина, яка володіє глибокими знаннями в певній галузі та може надати експертну оцінку або допомогу в конкретних питаннях. Спеціалісти часто мають вищу сферу компетенцій, але їхні знання можуть бути вирішальними для досягнення успіху в певних завданнях. Їхня роль стає особливо важливою на етапах, що вимагають технічних або наукових знань, де інші члени команди можуть не мати достатньої експертизи [5].

Крім цього, в команді можуть бути такі ролі, як "шукач ресурсів", які знайдуть нові можливості, партнери чи інформацію за межами команд, і "творець", який генерує інноваційні ідеї. Існує також роль "реформатора", який займається постійним вдосконаленням існуючих процесів. Баланс між цими ролями є вирішальним для успішної роботи команди. Погана взаємодія або показ певних ролей може призвести до неефективності або навіть до конфліктів у колективі [6]. Однак, коли всі ролі забезпечуються гармонійно, команда здатна не тільки досягти поставлених цілей, але й створювати нові ідеї, розвиватися та вдосконалювати свої процеси.

Для досягнення ефективної роботи команди важливим є не лише правильний розподіл ролей, але й підтримка гармонійної атмосфери взаємодії





між її членами. Як зазначалося раніше, різноманітні ролі в команді, такі як "шукач ресурсів", "творець" та "реформатор", можуть значно вплинути на результативність і здатність команди досягати поставлених цілей. Проте для забезпечення стабільної роботи ці ролі мають гармонійно взаємодіяти, інакше можуть виникнути конфлікти чи неефективність у роботі.

Водночас, важливою складовою для успішного функціонування команди є довіра та ефективна комунікація між її учасниками. Довіра в колективі сприяє не лише відкритості, але й підвищенню рівня взаємодопомоги та підтримки. Як показує досвід, без достатнього рівня довіри будь-які спільні дії можуть бути піддані сумнівам, що ускладнює реалізацію проектів і прийняття важливих рішень. Таким чином, коли довіра є основою взаємодії в команді, вона забезпечує не лише гармонію, а й ефективність у досягненні спільних цілей. Важливе значення має також відповідальність кожного учасника, адже коли кожен може покластися на інших, рівень довіри в колективі зростає, що в свою чергу сприяє покращенню психологічного клімату.

Довіра та комунікація, мотивація та психологічний клімат є ключовими аспектами успішного управління командою та забезпечення ефективної співпраці між її членами. Довіра в команді є основою взаємодії та гармонійної роботи. Без довіри будь-які рішення, прийняті керівником або командою загалом, можуть бути піддані сумнівам, що ускладнює виконання завдань та реалізацію спільних проектів [7]. Довіра формується, і залежить від прозорості дій керівництва, чесності учасників команди та їх здатності підтримувати один у складних ситуаціях. Важлива роль гравця також несе відповідальність кожного за свою частину роботи, після того, коли людина знає, що може покластися на свій колег, це досяг загальний рівень довіри в колективі.

Комунікація є невід'ємним елементом побудови довіри та створення здорового психологічного клімату. Ефективне спілкування дозволяє уникнути непорозумінь, вирішувати конфлікти та забезпечити чітке розуміння завдань і очікувань. Для успішної комунікації в команді важливо, щоб усі члени могли вільно висловлювати свої думки, обмінюватися ідеями та пропозиціями, а також підтримувати зворотний зв'язок [8]. Пряме і конструктивне спілкування дозволяє швидко реагувати на виникаючі проблеми і коригувати хід роботи, що особливо важливо в складних і швидкозмінюваних умовах сучасного бізнесу. Відкритичність у комунікації сприяє розвитку атмосфери співпраці, де кожен член команди відчуває себе частиною єдиного цілого і готовий працювати на загальний результат.

Мотивація членів команди є ще одним вирішальним чинником успіху. Мотивовані працівники більш активно залучені до робочого процесу, готові пропонувати нові ідеї, виявляють ініціативу і прагнуть досягти високих результатів. Мотивація може бути як зовнішньою, так і внутрішньою [9]. Зовнішня мотивація включає матеріальні винагороди, кар'єрні можливості,





премії, тоді як внутрішньо мотивується потребою в самореалізації, визнанні досягнення та задоволені від виконаної роботи. Важливо, щоб керівництво розуміло, які саме мотиваційні фактори є численними для кожного члена команди, і створювало умови для їх реалізації. Крім того, регулярне визнання заслуг та досягнення команди сприяє підвищенню її мотивації та формуванню позитивної самооцінки серед працівників.

Психологічний клімат у команді значною мірою використовує її продуктивність та стійкість до стресів. Позитивний психологічний клімат характеризується взаємною підтримкою, повагою та розумінням між членами команди. У такій атмосфері люди готові допомогти одному, обговорювати проблеми та разом шукати рішення. Важливо, щоб керівник команди піклувався не тільки про досягнення результатів, але й про підтримку здорової атмосфери всередині колективу. Це може включати організацію командних заходів, неформальні зустрічі, де люди можуть краще пізнати один одного, а також надати можливості для професійного розвитку та навчання [6]. Позитивний психологічний клімат знижує рівень стресу та емоційного розуміння, що є особливим місцем у контексті високої робочої навантаженості та складних проектів.

З іншого боку, негативний психологічний клімат може призвести до зниження продуктивності, зростання конфліктів та відчуття незадоволеності робіт серед членів команди. Відсутність підтримки, недовіра та постійні конфлікти між учасниками можуть стати причиною активізації та відтоку кадрів, що негативно впливає на роботу організації в цілому. Тому важливо вчасно помітити ознаки погіршення психологічного клімату та вживати заходи для його покращення, включаючи відкриту комунікацію, перегляд робочих умов та підтримку працівників [6].

Отже, довіра та комунікація, мотивація та психологічний клімат є тісно пов'язаними елементами, які впливають на ефективність роботи команди. Взаємна довіра і відкритість у комунікаціях створюють основу для здорового психологічного клімату, а належний рівень мотивації сприяє високій продуктивності та залученості членів команди. Завдання керівника полягає в тому, щоб підтримувати ці аспекти на належному рівні, забезпечуючи гармонію в колективі та орієнтацію на спільний успіх.

Для оцінки рівня задоволеності роботи в команді було проведено опитування серед 40 учасників (25-33 років). У нашому дослідженні були враховані основні фактори, які впливають на задоволеність працівників робочою атмосферою, підтримкою з боку колег, ефективністю комунікації, рівнем довіри, мотивацією до роботи, впливом керівника на психологічний клімат та можливостями професійного зростання. Учасникам пропонувалося оцінити кожен із цих аспектів за п'ятибальною шкалою, де 1 означало повну незадоволеність, а 5 – повне задоволення. Результати оцінки рівня задоволеності команд подано на рис. 1-4.

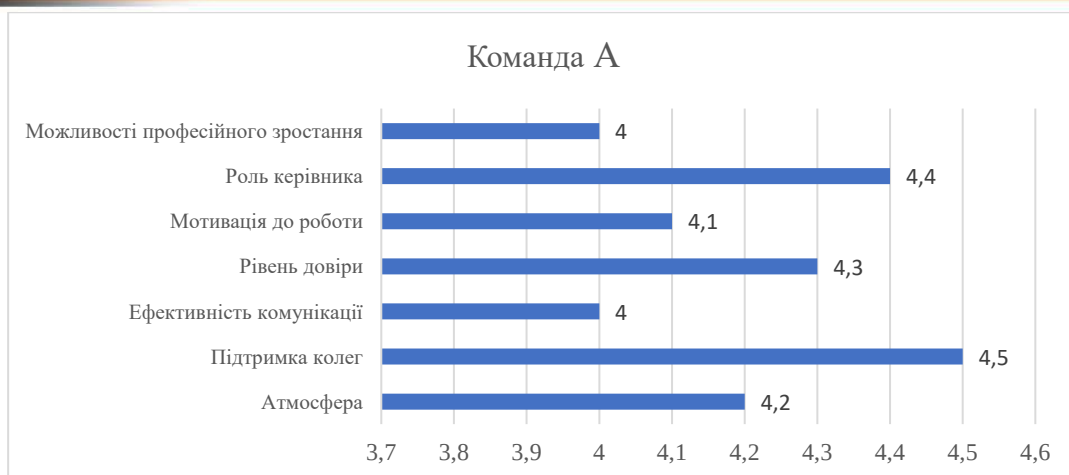


Рис. 1. Оцінка рівня задоволеності команди А (Джерело: власні дослідження)

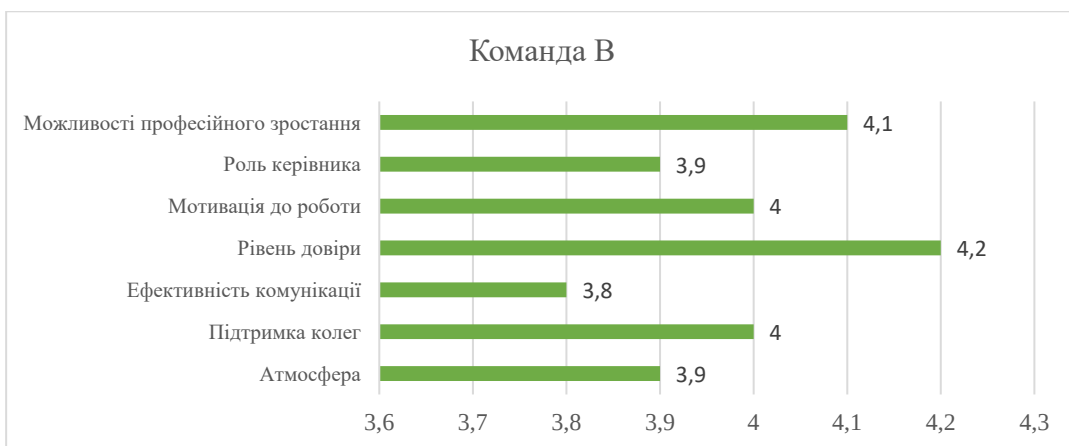


Рис. 2. Оцінка рівня задоволеності команди В (Джерело: власні дослідження)

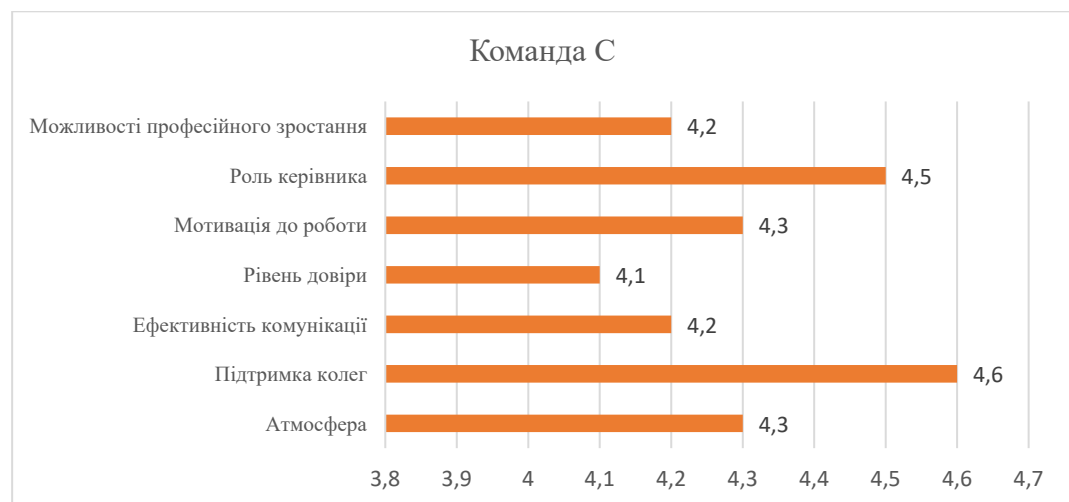


Рис. 3. Оцінка рівня задоволеності команди С (Джерело: власні дослідження)

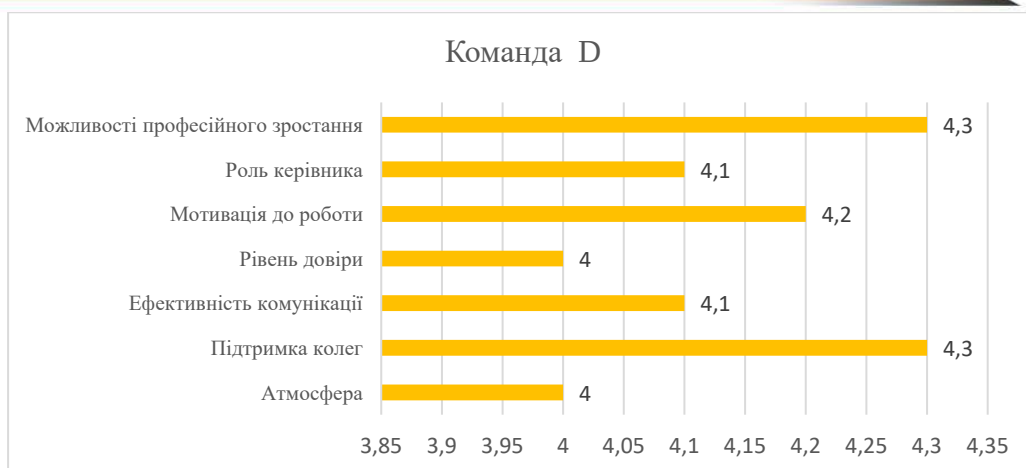


Рис. 4. Оцінка рівня задоволеності команди D (Джерело: власні дослідження)

За результатами проведеного опитування серед учасників чотирьох команд, можна зробити висновки, що рівень задоволеності працівників різними аспектами робочої атмосфери варіюється в межах досить позитивних оцінок. Загалом, за результатами оцінювання благополуччя команд, усі команди демонструють високий рівень задоволеності умовами роботи та психологічними аспектами благополуччя, що свідчить про сприятливу атмосферу в колективах, хоча й з деякими варіаціями. У середньому, найвищий рівень задоволення зафіксований щодо підтримки з боку колег, що вказує на наявність ефективної комунікації та взаємної допомоги в колективах. Цей аспект був оцінений на рівні 4,4 бали. Працівники відчують підтримку один одного та готовність співпрацювати, що сприяє створенню здорового психологічного клімату в команді.

Задоволеність робочою атмосферою варіюється від 3,9 до 4,3 балів, що також свідчить про загалом позитивне ставлення до робочого середовища, але в деяких командах є місце для покращень. Хоча атмосфера є здебільшого комфортною, деякі учасники вказують на наявність недоліків. Аналогічна ситуація спостерігається і з іншими факторами благополуччя команд, як-от: рівень довіри, ефективність комунікації, мотивація до роботи, та роль керівника, його вплив на благополуччя команди. Ці фактори оцінюються в межах 4,0–4,5 балів, що вказує на позитивне сприйняття більшості аспектів благополуччя, однак є певні відмінності між командами.

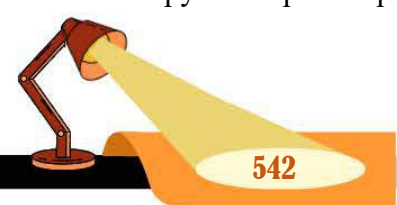
Загалом, результати опитування вказують на те, що більшість членів команд задоволені своєю роботою в команді, однак для досягнення максимального рівня командної ефективності важливо звернути увагу на індивідуальні потреби та впроваджувати заходи для покращення атмосферних та комунікаційних аспектів. Певні аспекти, такі як підтримка колег і можливості професійного зростання, можуть стати сильними сторонами колективу, на яких варто зосередитися для подальшого розвитку.



Висновки. Ключові психологічні аспекти управління командами — довіра, комунікація, мотивація та психологічний клімат — мають вирішальне значення для ефективного функціонування колективу. Результати опитування підтверджують важливість цих компонентів: високий рівень сприяє відкритому взаємодії між членами команди, підтримка з боку колег і позитивний вплив керівника забезпечують комфортні умови, здоровий психологічний клімат та відчуття благополуччя. Мотивація, як внутрішній стимул до роботи, напряму пов'язана із задоволенням працівників робочим середовищем та можливостями для особистісного і професійного розвитку. Ефективна комунікація, незважаючи на деякі виявлені проблеми, залишається одним із ключових елементів успішної роботи, оскільки вона дозволяє уникати конфліктів і непорозумінь.

Література:

1. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128-133. http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf
2. Вартанова О.В., Маляренко І.С., Повзун Д.І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>
3. Вартанова, О., Повзун, Д. (2024). Особистісні чинники задоволення життям та їх вплив на прийняття рішень в контексті забезпечення стійкості персоналу компаній в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38>
4. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128-133. http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf
5. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann. 128 P.
6. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
7. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
8. Небесний Р. М. Рекомендаційна система формування команд виконавців з відповідними фаховими компетентностями. Тернопіль, 2023. 253 с.
9. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
10. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А. та ін. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч.1: навч. посібник.; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
11. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivі> (дата звернення: 23.10.2024).
12. Таранюк К.В., Кобушко Я.В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
13. 9 типів ролей в команді. URL: <https://teammaster.pro/ua/blog/9-typiv-roley-v-komandi> (дата звернення: 23.10.2024).
14. Козічнук А. Особливості формування психологічного клімату в студентських групах першого року навчання. Хмельницький, 2023. 79 с.





References:

1. Vartanova, O.V. & Maliarenko, I.S. (2024). Chynnyky kompleksnoi diahnostyky korporatyvnoho dobrobutu personalu yak kliuchovyi faktor uspishnosti orhanizatsii [Factors of comprehensive diagnostics of corporate personnel well-being as a key factor of organizational success]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 80, 128-133. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf [in Ukrainian].
2. Vartanova, O.V., Maliarenko, I.S. & Povzun, D.I. (2025). Toksychnе roboche seredovyshe yak rezultat porushennia faktoriv korporatyvnoho blahopoluchchia [Toxic work environment as a result of violation of corporate well-being factors]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 72. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21> [in Ukrainian].
3. Vartanova, O., & Povzun, D. (2024). Osobystisni chynnyky zadovolennia zhyttiam ta yikh vplyv na pryiniattia rishen v konteksti zabezpechennia stiikosti personalu kompanii v umovakh viiny [Personal factors of life satisfaction and their influence on decision-making in the context of ensuring the sustainability of company personnel in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 68. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38> [in Ukrainian].
4. Vartanova O.V. & Maliarenko I.S. (2024) Chynnyky kompleksnoi diahnostyky korporatyvnoho dobrobutu personalu yak kliuchovyi faktor uspishnosti orhanizatsii [Factors of comprehensive diagnostics of corporate personnel well-being as a key factor in the success of the organization]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 80, 128-133. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf [in Ukrainian].
5. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann. 128 p.
6. Horbunova, V.V. (2014). *Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand* [Psychology of team building: Value-role approach to team formation and development]: monohrafiia. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
7. Mykhalitska, N.Ia. & Yatsyk M.R. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii* [Leadership and communications in the organization]: navchalnyi posibnyk Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
8. Nebesnyi, R. M. (2023). *Rekomendatsiina systema formuvannia komand vykonavtsiv z vidpovidnymy fakhovymy kompetentnostiamy* [Recommendation system for forming teams of performers with appropriate professional competencies]. Ternopil [in Ukrainian].
9. Shubalyi, O.M., Rud, N.T. & Hordiichuk, A.I. at al (2023). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]: pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop.; za zah. red. O.M. Shubaloho. Luts'k : LNTU [in Ukrainian].
10. Ivanova, N.S., Pryimak, N.S. & Karabaza, I.A. at al (2021). *Suchasnyi menedzhment u skhemakh i tablytsiakh* [Modern management in diagrams and tables]. Ch.1: navch. posibnyk.; red. N.S. Ivanova. Kryvyi Rih: Vyd.DonNUET [in Ukrainian].
11. *Psykholohichniy klimat: yak stvoryty zdorovu atmosferu v trudovomu kolektyvi* [Psychological Climate: How to Create a Healthy Atmosphere in the Work Team?]? Retrieved from <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektiv> [in Ukrainian].
12. Taraniuk, K.V. & Kobushko, Ya.V. (2020). *Liderstvo ta komanda v publicnomu upravlinni* [Leadership and team in public administration]: konspekt lektsii. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet [in Ukrainian].
13. 9 typiv roli v komandi [9 Types of Roles in a Team]. Retrieved from <https://teammaster.pro/ua/blog/9-typiv-roley-v-komandi> [in Ukrainian].
14. Kozichnuk, A. (2023). *Osoblyvosti formuvannia psykholohichnoho klimatu v studentskykh hrupakh pershoho roku navchannia* [Features of Psychological Climate Formation in First-Year Student Groups]. Khmelnytskyi [in Ukrainian].