

УДК 005.95:330.16

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.1.7

**Микола П. Денисенко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Зорина В. Юринець**

*Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна*

**ФОРМУВАННЯ КОМАНД ФАХІВЦІВ  
ТА ЇХ РОЛЬ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ Й СТРАТЕГІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ**

*Статтю присвячено аналізу процесів формування команд фахівців та їх впливу на економічний розвиток і стратегічні напрями управління бізнесом. Метою статті є дослідження важливості формування команд фахівців, а також з'ясуванню їх ролі в економічному розвитку бізнесу в умовах стратегічного управління господарською діяльністю. Для досягнення мети поставлено й вирішено такі основні завдання: проаналізовано компоненти формування команд фахівців та встановлено їх вплив на економічний розвиток і стратегічне управління бізнесом, виявлено структурно-функціональні характеристики команди фахівців, описано основні моделі ефективності команд фахівців, що обумовлюють економічне зростання бізнесу та стратегічні орієнтири його розвитку. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: узагальнення – для з'ясування змісту категорії «команда», аналіз – для критичного розуміння підходів та пропозицій провідних вчених щодо становлення, функціонування та розвитку команд фахівців у контексті економічного розвитку та стратегічного управління бізнесом; систематизація та системний підхід – для вирішення питання щодо виявлення основних структурно-функціональних характеристик команди фахівців; схематичні та графічні зображення – для наочного представлення результатів наукового дослідження й аналітичних даних. На основі проведеного дослідження встановлено, що сьогодні одним із важливих чинників впливу на розвиток бізнесу та стратегічні напрями діяльності є формування ефективної команди фахівців, що обумовлює покращення показників господарської діяльності, сприяє економічному зростанню, а також генерації конкурентних переваг на стратегічну перспективу. Доведено, що діяльність команд фахівців у контексті економічних наслідків командної роботи та бізнесу варто розглядати через призму основних структурно-функціональних характеристик: певних рис, що визначають динаміку команди; підходів до формування; видів; етапів створення; стадій, які команда проходить до повноцінного формування; етапів розвитку; характеристик ефективної команди, моделей створення команд та моделей ефективності команд. Наголошується, що в процесі формування команди фахівців важливо розуміти особливості використання чотирьох моделей ефективності команди: моделі ІРО, моделі ІО, моделі ІМОІ та екологічної моделі.*

***Ключові слова:** команди; фахівці; економічний розвиток; бізнес; стратегічне управління; характеристики; моделі.*

**Николай П. Денисенко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Зорина В. Юринец**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко, Украина*

**ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД СПЕЦИАЛИСТОВ  
И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ  
УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

*Статья посвящена анализу процессов формирования команд специалистов и их влияния на экономическое развитие и стратегические направления управления бизнесом. Целью статьи является исследование важности формирования команд специалистов, а также установление их роли в экономическом развитии бизнеса в условиях стратегического управления хозяйственной деятельностью. Для достижения цели поставлены и решены следующие основные задачи: проанализированы компоненты формирования команд специалистов и установлено их влияние на экономическое развитие и стратегическое управление бизнесом, выявлены структурно-функциональные характеристики команды специалистов, описаны основные модели эффективности команд специалистов, обуславливающие экономический рост бизнеса и стратегические ориентиры его развития. В процессе исследования использованы следующие общенаучные методы: обобщение – для уяснения содержания категории «команда», анализ – для критического понимания подходов и предложений ведущих учёных по становлению, функционированию и развитию команд специалистов в контексте экономического развития и стратегического управления бизнесом; систематизация и системный подход – для решения вопроса по выявлению основных структурно-функциональных характеристик команды специалистов; схематические и графические изображения – для наглядного представления результатов научного исследования и аналитических данных. На основе проведённого исследования установлено, что сегодня одним из важных факторов влияния на развитие бизнеса и стратегические направления деятельности является формирование эффективной команды специалистов, что обуславливает улучшение показателей хозяйственной деятельности, способствует экономическому росту, а также генерации конкурентных преимуществ на стратегическую перспективу. Доказано, что деятельность команд специалистов в контексте экономических последствий командной работы и бизнеса следует рассматривать через призму основных структурно-функциональных характеристик: специфических черт, определяющих динамику команды; подходов к формированию; видов; этапов создания; стадий, которые команда проходит до полноценного формирования; этапов развития; характеристик эффективной команды, моделей создания команд и моделей эффективности команд. Отмечается, что в процессе формирования команды специалистов важно понимать особенности использования четырёх моделей эффективности команды: модели IPO, модели IO, модели IMO и экологической модели.*

*Ключевые слова:* команды; специалисты; экономическое развитие; бизнес; стратегическое управление; характеристики; модели.

**Mykola P. Denysenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**Zoryna V. Yurynets**

*Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine*

**BUILDING TEAMS OF PROFESSIONALS AND THEIR ROLE  
IN ECONOMIC DEVELOPMENT AND STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT**

*The article seeks to explore the team building processes as well as to investigate the significance of professional teams in gaining economic growth in the context of strategic business management domain. To attain the research objectives, the study addresses the following issues: provides insights into the team building paradigm and its essential elements, provides better understanding of the contribution of professional teams into economic development and strategic management of businesses, identifies structural and functional patterns in shaping teams of professionals, describes the basic team building models to achieve the efficiency of professional teams' performances which ultimately drive economic growth and underpin strategic vectors in*

*business development. The following general scientific methods were utilized to tackle the research agenda: generalization – to clarify the content of a ‘team’ category, analysis – to critically assess the approaches and findings of scholars as to the process of team building, their functioning and evolution in the context of economic development and strategic business management; systematization and systematic approach – to address the issues of identifying the essential adherent structural and functional characteristics associated with teams of professionals as well as a range of chart-based and graphic images – for visual presentation of research outcomes and analytical data. The research findings have revealed that building an effective team of professionals has significant implications for further business development and its strategic perspectives and contributes to enhancing business performance indicators, encouraging economic growth as well as facilitates generating sustainable competitive advantages in the long-term. It is argued that given the important economic effects from teamwork activities and modern business imperatives, the effectiveness of professional teams has to be considered through the prism of their essential structural and functional characteristics, that is their particular drivers to boost teamwork efficiency and dynamics; specific approaches to team building; development phases; a team’s life cycle from infancy to its maturity; evolution stages; characteristics of a successful team, team building models and teams’ performance efficiency models. A special focus is put on the importance of understanding the specifics of implementation of each of the four models of team effectiveness in the team building process: IPO model, IO model, IMOI model and the environmental model.*

**Keywords:** teams; professionals; economic growth; business; strategic management; characteristics; models.

**Постановка проблеми.** З метою отримання високого рівня конкурентоспроможності українського бізнесу й економіки України загалом важливим завданням постає підтримка належних темпів економічного розвитку бізнесу завдяки впровадженню елементів стратегічного управління, формуванню та реалізації кадрового потенціалу тощо. Глобалізація економіки привнесла тенденцію доступності входу на конкурентні ринки для різного виду бізнесу та команд. Нові структури бізнесу, які виникають, та сформовані ними стратегії розвитку, а також сучасний інноваційний підхід обумовлюють створення ефективних команд фахівців, діяльність яких визначає досягнення конкурентних переваг бізнесу і має вплив на його конкурентоспроможність та намічений рівень економічного розвитку.

Новітніми викликами стратегічного управління розвитком бізнесу є зближення різних сфер і напрямів діяльності, зокрема, нівелювання їхніх меж. У сучасних умовах бізнес потребує не просто фахівців, котрі спеціалізуються на обраному напрямі діяльності, а команд універсалів, які спроможні бути гнучкими, швидко навчатися та переорієнтовуватися на інші сфери діяльності, залежно від сформованих менеджерами завдань [7, с. 127].

Бізнес змушений впроваджувати механізми активного адаптування обраних концепцій стратегічного управління, формування команд фахівців [2], беручи до уваги різноманітні обмеження та вибудовуючи запланований рівень успішного економічного розвитку бізнесу, що дає змогу оптимізувати застосування людського ресурсу, забезпечуючи водночас його оновлення. Оскільки навколишнє середовище є турбулентним і достатньо швидко піддається трансформації, бізнесу доводиться вносити зміни та створювати нові вимоги до формування та розвитку команд.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У літературі зустрічаються різні сторони висвітлення питання формування команд фахівців, оскільки воно приносить відчутні вигоди чи збитки на практиці, сприяє економічному поступу бізнесу. Особливо важливим є

вивчення цих питань в умовах стратегічного управління розвитком бізнесу, впровадженні інновацій, зокрема, масштабуванні та реконструкції вже діючого бізнесу.

Питання формування команд фахівців, виявлення їхнього значення для економічного розвитку бізнесу в умовах стратегічного управління господарською діяльністю достатньо комплексно вивчається як зарубіжними [6–10], так і українськими [1–5] вченими.

М. Енц [7] розглядає переваги та недоліки формування команд універсалів у системі стратегічного управління розвитком бізнесу. Б. Кожушник [9] зазначає, що існує достатня кількість особливостей ефективної команди, що має вплив на економічний розвиток бізнесу. Дж. Катценбах [8] і Д. Сміт [8] описують основні компетенції, які необхідні для формування команд у середовищі бізнесу. Є. Мастик-Мусял [10] розкриває характеристики та ключові ознаки ефективної команди фахівців. В. Агравал [6] виявляє риси, що визначають динаміку команди, та підходи до її формування. Л. Шевченко [3] описує проблеми командоутворення та причини зниження економічних наслідків формування команд. В. Бурдуковський [1], Г. Чудесова [1] акцентують увагу на діяльності команд однодумців, що займаються виробництвом інновацій з метою швидкого повернення вкладених інвестицій та отримання прибутку із фокусом на нових бізнес-моделях та швидкому економічному зростанні.

Зважаючи на наведений аналітичний огляд наукової літератури із зазначеного питання, варто виокремити доречність поглибленого наукового дослідження проблеми формування команд фахівців та їх значення для економічного розвитку бізнесу в умовах нарощення стратегічного управління господарюючими суб'єктами.

**Метою статті** є дослідження важливості формування команд фахівців, виявлення їхнього значення для економічного розвитку бізнесу в умовах стратегічного управління господарською діяльністю. Для досягнення мети доцільно виконати такі основні завдання: проаналізувати компоненти формування команд фахівців та їх вплив на економічний розвиток бізнесу, виявити структурно-функціональні характеристики команди фахівців, описати основні моделі ефективності команд фахівців, що обумовлюють економічне зростання бізнесу та стратегічні орієнтири його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Команда є високорозвиненою невеликою групою фахівців, в яких взаємозв'язок побудований на позитивних моральних стандартах, підвищена ефективність роботи, що виявляється у формі суперадитивного ефекту [4, с. 103]. Ефективність команди переважно залежить від його соціально-психологічного клімату.

Те, що характеризує членів команди, – це різноманітні знання та взаємодоповнювальні навички. Додаткові навички означають, що вони мають різні компетенції. Джон Р. Катценбах і Дуглас К. Сміт, розбили компетенції на три основні компоненти: досвід, навички вирішення проблем і ухвалення рішень, а також навички міжособистісного спілкування [8, с. 57].

Важливим компонентом команди є прихильність до спільної мети та спільних цілей, дій. Тут варто виокремити два елементи: відданість і цілі. Роль спільної мети і конкретних цілей є вирішальними. Чітко визначена спільна мета спонукає членів команди діяти. Загальна ціль складається з конкретних цілей, які окреслюють бажані результати. Досягнення конкретного результату роботи команди залежить насамперед від співвідношення обох типів цілей.

Іншими компонентами формування команд фахівців є наявність загальноузгоджених правил (те, як команда хоче підійти до завдання та прийняття узгодженого підходу всіма членами) та спільна відповідальність, що є результатом взаємної довіри.

Для того, щоб команда була ефективною, вона повинна виробити загальний підхід до виконуваних завдань, тобто спосіб, яким вона має намір досягти своєї мети і буде ухвалена

всіма членами. Також, важлива чесність по відношенню до інших членів команди, спільна і взаємна відповідальність.

Основні структурно-функціональні характеристики команди фахівців наведені у таблиці 1.

Формування команди фахівців – це поступовий процес, постановка цілей, визначення принципів дії, формулювання очікувань, визначення способу потоку інформації, встановлення групових ролей. Побудова команди також означає створення відносин між її членами; знайомство, взаємне ставлення, методи вирішення конфліктів, тип взаємної підтримки тощо.

Таблиця 1

**Основні структурно-функціональні характеристики команди фахівців**

Ознаки	Характеристика
1	2
Риси, що визначають динаміку команди	- психологічна атмосфера; - психологічна установка; - кліматичні порушення
Підходи до формування	- функціональний підхід, де члени команди виконують виключно прописані функціональні обов'язки (притаманний швидше групі); - рольовий підхід, де члени команди виконують прописані ролі, котрі чітко розподілені поміж усіма виконавцями (притаманний ефективній команді)
Види	- малі, середні, великі; - функціональні, самоспрямовувальні, крос-функціональні
Етапи створення	- роз'єднана група; - група односторонців; - команда, що прагне до самовизначення; - команда, що несе сумісну відповідальність за результат
Стадії, які команда проходить до повноцінного формування	- стадія включення, консолідації; - стадія відповідності; - стадія стабілізації, нормалізації; - стадія взаємодії
Етапи розвитку	- формування команди (формування відносин, принципів і норм поведінки, вироблення правил регулювання зв'язків та дисципліни, затвердження стилю управління); - становлення команди (формування традицій, громадської думки, колегіальне ухвалення рішень, визначення цілей, мотивів, позицій кожного члена команди, демократичний стиль управління); - зрілість команди (виконання усіх попередньо сформованих функцій, взаємна вимогливість, соціальний контроль, колегіальне ухвалення рішень, демократичний стиль управління, втілення соціально-психологічних методів впливу); - старіння команди (деградація, відсутність адаптації та гнучкості, поява консервативності; необхідне оновлення команди, орієнтація на інновації)
Характеристики ефективної команди	- загальна <b>чітка мета</b> ; - обмежена кількість людей (оптимально 2–8 осіб); - мотивація на результат і <b>наявність стимулів</b> ; - чіткий розподіл функцій і робочих завдань в поєднанні з принципом взаємозамінюваності;

Закінчення табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>загальні знання;</b></li> <li>- <b>різні навички та здібності;</b></li> <li>- віра в можливості команди як спільності людей;</li> <li>- формування довіри між учасниками, високі сподівання членів команди один до одного, високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги;</li> <li>- дружня та ділова критика;</li> <li>- організація сумісної праці, співпраця, формування правил і вірних установок;</li> <li>- <b>відповідальність</b> за стан справ кожного члена команди й організації загалом;</li> <li>- вільне висловлення думки у ході обговорення колективних питань;</li> <li>- відсутність тиску на підлеглого керівником та визнання його права ухвалювати важливі для групи рішення;</li> <li>- достатня обізнаність членів команди про їхні завдання та поточний стан справ;</li> <li>- задоволеність приналежністю до цієї команди;</li> </ul> <p>принцип єдиноначальності для координації зусиль</p>
Моделі створення команд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- акомодатійна модель;</li> <li>- модель розвитку</li> </ul>
Моделі ефективності команд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель ІРО;</li> <li>- модель ІО;</li> <li>- модель ІМОІ;</li> <li>- екологічна модель</li> </ul>

Джерело: складено на основі [4–7; 10–12].

Команду можна створити двома різними способами:

- встановлення цілі, для якої створюється команда, а потім вибір членів, щоб максимізувати їхній вплив на досягнення цієї цілі (акомодатійна модель);
- розвиток співробітників шляхом розширення їх знань і компетенцій. Таким чином, команда створюється через призму можливостей розвитку членів команди (модель розвитку).

Важливим моментом є етап, коли група фахівців вступає в стадію формування, що характеризується покращенням відносин між членами, розробкою ролей і правил, а також роботою над взаємними відносинами. Цей процес супроводжує первинне напруження, тобто взаємодія між учасниками є ввічливою і супроводжується перервами в розмові. Потім настає етап конструктивної співпраці, тобто час, коли команда зосереджена напругою, суперечливістю думок щодо важливих питань. Останнє напруження, яке може супроводжувати команду, – це напруження третього ступеня, тобто в результаті змагання за владу та позицію в команді.

Формування команди водночас вирішує не усі питання сучасного бізнесу, зокрема не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді, але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді деяких її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спеціалізація працівників

на виконанні властивих саме їм ролей (функцій) призводить до того, що командна праця стає антиподом внутрішній конкуренції. Останню вважають корисною лише за умови, що перед кожним працівником стоять індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково увійти в конфлікт із загальною метою бізнесу. Але ж саме конкуренція є визнаним двигуном творчої думки, інновацій, зростання продуктивності праці [3].

Моделі ефективності команд фахівців по-різному розглядають вищезазначені проблеми. Існує чотири основні моделі ефективності команди, розбиті за етапами: модель IPO, модель IO, модель IMOІ та екологічна модель.

Модель IPO (вхід-процес-вихід, input-proces-output) передбачає повторюваний цикл введення, процесу та виходу (результату), де умови входу, пов'язані з організацією та характеристиками команд, впливають на групові процеси, які, у свою чергу, впливають на результати. Ця модель передбачає потрібну ефективність, припускаючи вплив на зменшення втрат і забезпечення адекватних ресурсів. Водночас вхідні змінні можуть впливати на кінцеву ефективність опосередковано (через процес) і безпосередньо.

Модель IO (вхід-вихід, input-output) ігнорує модуль процесу, хоча процес не зникає, а вбудовується у вхід цієї моделі, припускаючи його прямий вплив на ефективність.

Екологічна модель відрізняється від попередніх моделей, оскільки припускає, що результативність команди – це процес, а не стан, якого потрібно прагнути та досягати. Екологічна модель має чотири виміри, а саме: організаційний контекст (налаштування), кордони, розвиток команди та результативність команди.

Модель IMOІ (input-mediator-output-input) представлена посередником (медіатором) і замкнутим циклом, де вихід (результат) передається як вхідний зворотний зв'язок. У моделі IMOІ команди розглядаються як складні багатовимірні системи, що працюють у часі, завданнях і контексті. Погляд за межі простих введів і процесів привертає увагу до граничних умов традиційного I-P-O, підкреслюючи, коли, де і з ким процеси та стани, що виникають, стають актуальними. Це змушує змінити акцент питання з того, що викликає ефективність, на те, чому одні команди ефективніші за інші. Додавання додаткового «І» в кінець моделі викликає концепцію циклічного зворотного зв'язку. У моделі IMOІ фази поділяють за ступенем розвитку команди, ІМ – стадія формування, МО – функціонування, ОІ – стадія завершення. Використовуючи триетапну класифікацію, додано три методи категоризації, які дають змогу поміркувати над тим, чи фокусується дослідження на афективному, поведінковому чи когнітивному аспекті розвитку команди.

Особливостями ефективною команди, що має вплив на економічний розвиток та стратегічні орієнтири діяльності бізнесу, на думку Катценбаха та Сміта [9, с. 17], є:

- формування важко досяжної мети (завдання з участю всієї команди);
- визначення способів роботи, прийнятних для всіх членів (включаючи зустрічі, обговорення, графіки);
- наявність додаткових навичок фахівця (наприклад, вміння освоювати нові економічні напрями) та міжособистісних навичок;
- зобов'язання кожного члена виконувати конкретну роботу для команди та відповідати перед нею;
- наявність відповідальності, яка ґрунтується на спільній творчості та залученні до роботи та побудована через дії, а не лише через почуття обов'язку.

Не рідко команди фахівців, які об'єднані спільною ідеєю, демонструють унікальні вершини економічного розвитку бізнесу.

Тут можемо згадати про діяльність стартапів, як команди односторонців, що володіють потенціалом стрімкого зростання, займаються виробництвом нового продукту або послуги в умовах високої невизначеності [12], команди нестандартних мислителів, які працюють на те,

щоб здійснити революційні зміни з метою швидкого повернення вкладених інвестицій та отримання прибутку із фокусом на нових бізнес-моделях та швидкому економічному зростанні [1]. Окрім, унікальних ідей, впроваджені ефективної бізнес-моделі, фінансового забезпечення, саме склад команди є вагомим чинником успіху бізнесу. Виняткове значення отримує скоординована командна робота фахівців, які віддані своїй справі.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження встановлено, що сьогодні одним із важливих чинників впливу на розвиток бізнесу та стратегічні напрями діяльності є формування ефективної команди фахівців, що обумовлює покращення показників господарської діяльності, сприяє економічному зростанню, виробленню конкурентних переваг на стратегічну перспективу.

Діяльність команд фахівців у контексті економічних наслідків командної роботи та бізнесу варто розглядати через призму основних структурно-функціональних характеристик: рис, що визначають динаміку команди; підходів до формування; видів; етапів створення; стадій, які команда проходить до повноцінного формування; етапів розвитку; характеристик ефективної команди, моделей створення команд та моделей ефективності команд. У процесі формування команди фахівців важливо розуміти особливості використання чотирьох моделей ефективності команди: модель IPO, модель IO, модель ІМОІ та екологічна модель.

#### References

#### Література

1. Burdukovskiy, V. N., Chudesova, G. P. (2019). Startup kak obyekt issledovaniya: ponyatiye, sushchnost, vidy i otlichitelnyye osobennosti [Startup as an object of research: concept, essence, types and distinctive features]. *Voprosy studencheskoy nauki = Student science questions*, No. 10 (38). P. 306–309 [in Russian].
1. Бурдуковський В. Н., Чудесова Г. П. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности. *Вопросы студенческой науки*. 2019. № 10 (38). С. 306–309.
2. Denysenko, M. P., Budyakova, O. Yu. (2019). Pidvyshchennya indeksu lyudskoho kapitalu – vazhlyva skladova innovatsiynoyi kadrovoyi polityky pidpryyemstv [Increasing the human capital index is an important component of innovative personnel policy of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and state*, No. 4, P. 11–17 [in Ukrainian].
2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.
3. Shevchenko, L. S. (2020). Komanda yak biznes-model: novi vyklyky menedzhmentu ta HR-konsaltnyhu [Team as a business model: new challenges of management and hr-consulting]. *Ekonomichna teoriya ta pravo = Economic theory and law*, No. 2 (41), P. 69–90 [in Ukrainian].
3. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 69–90.
4. Yurynets, Z. V. (2015). Samomenedzhment [Self-management]. Lviv: SPOLOM. 360 p. [in Ukrainian].
4. Юринець З. В. Самоменеджмент: підручник. Львів: СПОЛОМ. 2015. 360 с.
5. Yurynets, Z. V., Kishchuk, N. V. (2012). Otsinyuvannya rezultatyvnosti pratsi menedzhera [Evaluating the effectiveness of the manager]. *Naukovyy visnyk natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny = Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, No. 22.05, P. 307–311 [in Ukrainian].
5. Юринець З. В., Кішук Н. В. Оцінювання результативності праці менеджера. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.05. С. 307–311.



6. Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management*, Vol. 18 (7/8), P. 23–28.
7. Enz, M. G. (2009). Co-creation of Value: Managing Cross-Functional Interactions in Buyer-Supplier Relationships: dissertation. Ohio. 232 p.
8. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2006). Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa. 134 p.
9. Kożusznik, B. (2014). Zachowania człowieka w organizacji. PWE, Warszawa. 316 p.
10. Mastyk-Musiał, E. (2003). Organizacje w ruchu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków. P. 104–106.
11. Denysenko, M., Budiakova, O. (2019). Modern strategies personnel management in the epoch of the digital economy. *Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22*. Wydawnictwo Katowicach. P. 234–242.
12. Yurynets, Z., Bayda, B., Petruch, O. (2015). Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals – XXI*, No. 9–10, P. 32–35.
6. Agrawal V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management*. 2012. Vol. 18 (7/8). P. 23–28.
7. Enz M. G. Co-creation of Value: Managing Cross-Functional Interactions in Buyer-Supplier Relationships: dissertation. Ohio, 2009. 232 p.
8. Katzenbach J. R., Smith D. K. Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, 2006. 134 s.
9. Kożusznik B. Zachowania człowieka w organizacji. Warszawa: PWE, 2014. 316 s.
10. Mastyk-Musiał E. Organizacje w ruchu. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003. P. 104–106.
11. Denysenko M., Budiakova O. Modern strategies personnel management in the epoch of the digital economy. *Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22*. Wydawnictwo Katowicach, 2019. P. 234–242.
12. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals – XXI*. 2015. № 9–10. P. 32–35.