

# МІСЦЕ ЛІДЕРСТВА, КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК КРИТЕРІЇВ У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-КОМАНД: РІШЕННЯ HR ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЦЕСУ

©2024 СЕМЕНЧА І. Є., ЯРОВЕНКО Т. С., КУРЯЧА Н. В., ГОРДЕЄВА-ГЕРАСИМОВА Л. Ю.

УДК 005.95/.96  
JEL: J22; J23; M12; M14

**Семенча І. Є., Яровенко Т. С., Куряча Н. В., Гордеєва-Герасимова Л. Ю. Місце лідерства, командування та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу**

У статті розглянуто місце лідерства, командування та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд, приділено увагу ролі HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. Команда професіоналів здатна швидко й ефективно вирішити завдання, на яке зазвичай витрачається значний час, і має здібності генерувати нестандартні рішення. Цілком природно, що постійно зростає інтерес до основ і проблем лідерства. Розглянуто механізми просування до лідерства, основні теорії лідерства, принципи командування, особливості взаємодії між людьми в групі, методи особистої ефективності лідера, особливості різних національних моделей управління. Наявність ефективної команди створює для бізнесу вигідний імідж і викликає у клієнтів довіру. У разі наявності команди фірма має переваги в отриманні вигідних замовлень на ринку. Робота в команді завжди сприяє особистісному та професійному зростанню її членів, формує лідерські якості, створює умови для інновацій і креативності. Командна робота також формує систему цінностей у кожного члена команди та реалізує корпоративну етику, а значить, і підвищує ефективність команди загалом. Лідеру важливо розуміти та вміти застосовувати сучасні технології створення команд. Лідерство поширюється на людей, які вступають у взаємодію в рамках конкретного бізнес-процесу. Однак у цьому випадку учасники взаємодії можуть виявитися психологічно несумісними один з одним, бути схильними до апатії та відсутності інтересу до того, до чого вони професійно покликані. У центрально-європейському регіоні й у Східній Європі протягом останніх двох десятиліть проводяться дослідження командної роботи в бізнесі. Щоб розуміти систему, організацію та впровадження командної роботи в організаціях, необхідно визначити критерії у формуванні бізнес-команд, передусім знайти відповіді щодо потреб формування команд, їх ефективності, внутрішньої організації, розподілу ролей і завдань. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення найважливішого в лідерстві – знати, коли почати рухатися. Йдеться про відчуття ситуації. Адже якщо лідер вибере невідповідний момент, то неодмінно прирече групу, яку він веде, на провал. Невміння відчуття ситуації, вибрати точний момент для початку руху може негативно позначитися на репутації лідера. Тож формування відповідних навичок через розвиток інтуїції та навчання тайм-менеджменту є ключовими пріоритетами для командного лідера.

**Ключові слова:** лідерство, командування, бізнес-етика, рекрутинг, HR-технології, підприємництво, бізнес-комунікації, відчуття ситуації.  
**Бібл.:** 8.

**Семенча Ілона Євгенівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** [semilon@ua.fm](mailto:semilon@ua.fm)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-4143-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209535827>

**Яровенко Тетяна Сергіївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** [tsyarovenko@ukr.net](mailto:tsyarovenko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-1649-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55319991700>

**Куряча Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** [nkuriacha@gmail.com](mailto:nkuriacha@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8351-2018>

**Гордеєва-Герасимова Людмила Юріївна** – старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** [gordeeva-gerasimova.l@ef.dnu.edu.ua](mailto:gordeeva-gerasimova.l@ef.dnu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6450-2017>

**Semencha I. Ye., Yarovenko T. S., Kuriacha N. V., Hordieieva-Herasymova L. Yu. The Place of Leadership, Team Building and Corporate Ethics as Criteria in the Formation of Business Teams: HR Solutions in the Organization of Recruiting as an Entrepreneurial Process**

The article considers the place of leadership, team building and corporate ethics as criteria in the formation of business teams, pays attention to the role of HR in the organization of recruiting as an entrepreneurial process. A team of professionals is able to quickly and efficiently solve a problem that usually takes a significant amount of time, and has the ability to generate non-standard solutions. It is only natural that there is an ever-growing interest in the fundamentals and problematic issues of leadership. The mechanisms of advancement to leadership, the main theories of leadership, the principles of team building, the features of interaction between people in the group, the methods of personal effectiveness of the leader, the features of various national management models are considered. Having an effective team creates a favorable image for the business and inspires trust among customers. If there is a team, the company has advantages in obtaining profitable orders in the market. Working in a team always contributes to the personal and professional growth of its members, forms leadership qualities, creates conditions for innovation and creativity. Teamwork also forms a system of values for each team member and implements corporate ethics, which means it increases the effectiveness of the team as a whole. It is important for a leader to understand and be able to apply modern technologies for creating teams. Leadership extends to people who interact within a specific business process. However, in this case, the participants in the interaction may be psychologically incompatible with each other, be prone to apathy and lack of interest in what they are professionally called to do. In the Central European region and in Eastern Europe, research on teamwork in business has been conducted over the past two decades. To understand the system, organization and implementation of teamwork in organizations, it is necessary to determine the criteria for the formation of business teams, first of all, to find answers regarding the needs of team formation, their effectiveness, internal organization, distribution of roles and tasks. One of the prospects for further research in this direction is to determine the most important thing in leadership – to know when to start moving. It's about feeling the situation. After all, if the leader chooses the wrong moment, he will certainly doom the group he leads to failure. The inability to feel the situation, to choose the exact moment to start moving can negatively affect the reputation of the leader. Therefore, the formation of appropriate skills through the development of intuition and time management training are key priorities for a team leader.

**Keywords:** leadership, team building, business ethics, recruiting, HR technologies, entrepreneurship, business communications, situational awareness.

**Bibl.:** 8.

**Semencha Ilona Ye.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** semilon@ua.fm

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-4143-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209535827>

**Yarovenko Tetiana S.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** tsyarovenko@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-1649-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55319991700>

**Kuriacha Natalia V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** nkuriacha@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8351-2018>

**Hordieieva-Herasymova Liudmyla Yu.** – Senior Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** gordeeva-gerasimova.l@ef.dnu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6450-2017>

Робота в команді завжди сприяє особистісному та професійному зростанню членів команди, формує лідерські якості, створює умови для інновацій і креативності. Робота в команді формує систему цінностей у кожного її члена та реалізує корпоративну етику, а значить, і підвищує ефективність команди загалом. Лідеру важливо розуміти та вміти застосовувати сучасні технології створення команд.

Дослідженням місця лідерства, командоутворення та корпоративної етики присвячені праці таких учених, як Дж. Вебер, К. В. Таранюк, Я. В. Кобуш-

ко, Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей, Л. І. Скібіцька, В. Урбан та інші [1; 5–7; 8]. Розгляду аспектів та технологічних складових рекрутингу фахівців присвячені праці А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіної, Д. А. Мірошніченко, С. Криворучко [3; 4].

У процесі своєї праці люди надають їй матеріальної форми і створюють нові цінності та водночас сприяють процвітанню підприємництва. Системна робота в команді, бізнес-комунікації, управління часом, командоутворення в підприємстві розроблені та функціонують на засадах співпраці й існування групової роботи.

У центральньо-європейському регіоні та у Східній Європі процеси дослідження командної роботи в бізнесі почалися в останні два десятиліття. Щоб розуміти систему, організацію та впровадження командної роботи в організаціях, необхідно було визначити критерії у формуванні бізнескоманд, передусім знайти відповіді щодо потреб у формуванні команд, їх ефективності, внутрішньої організації, розподілу ролей і завдань.

Метою дослідження є теоретичне визначення місця лідерства та командоутворення у підприємстві. Необхідно зосередити увагу на суттєвих теоретичних і змістовних особливостях трудових колективів, поняттях «команда» та «командна робота», рішенні фахівців з HR (англ. *Human resources* – «людські ресурси») при організації рекрутингу як підприємницького процесу.

Об'єднання людей у команди приводить до цілеспрямованої діяльності та роботи. Колектив – це певна форма групи людей, але саме за характером її діяльності, а також професійна спрямованість якої явно відрізняється від звичайних груп.

Команду можна охарактеризувати як невелику робочу групу, розділену за функціями, із сильним колективним духом і сильною згуртованістю між членами команди, які мають інтенсивні відносини між собою.

W. J. Urban характеризує команду як особливу робочу групу, яка створюється для певної мети, на певний період, але вона також може працювати весь час. Члени робочої групи доповнюють одне одного своїми здібностями та навичками, чітко працюючи разом, виконують поставлені завдання, які спрямовані на досягнення мети, та спільно відповідають за її виконання [8].

Існують два основні погляди на команду та командну роботу:

1. Команда – це група людей для виконання завдання або завдань, часто звичайної роботи. На думку Дж. Вебера, командна робота характеризується підкресленням залежності між результатом і роботою всієї групи.
2. Команда збирається для творчого вирішення конкретного завдання, часто така команда може для реалізації цього завдання здійснювати роботу, що лежить за межами звичайних робочих обов'язків [1].

Не потрібно забувати про те, що в колектив входять особистості, часто зі своїми інтересами та ставленням до проблеми. Група стає успішною командою, коли усуваються перешкоди і вирішуються два домінуючі види конфлікту в групі:

- ✦ потреба управляти напругою між окремими особами та інтересами цілого;
- ✦ потреба управляти напругою, що виникає через відмінності самих індивідів.

Спробуємо оцінити наявну сформовану команду в організації з точки зору її продуктивності та розглянемо слабкі сторони, намагаючись виявити недоліки та можливі руйнування.

Щоб команда була успішною, необхідно знати внутрішню комунікацію членів команди, що безпосередньо впливає на розмір команди; звернути увагу на питання лідерства в команді та розглянути мистецтво управління часом. Більшість авторів розглядають загальну характеристику команди із соціально-психологічної точки зору, оскільки в основному досліджують питання, які стосуються завдань команди та способу її роботи, не зосереджуючись на розмірі самої команди.

Сучасна практика командоутворення та лідерства кардинально змінилася порівняно зі спільним прийняттям рішень у 1950-х і 1970-х роках. У практику було введено нові форми, такі як командна робота, структура управлінських команд, що знаходилися в горизонтальній зоні управління, таким чином комунікація між працівниками зростає [2].

Робочі завдання орієнтовані на менші робочі групи, а не на окрему людину-працівника. Щоб виконати робоче завдання, необхідно створити умови і забезпечити наявні ресурси. Виконання робочого завдання передбачає самостійне прийняття рішень. Групи часто мають свої внутрішні розбіжності в роботі, які сприяють адаптивності та гнучкості з децентралізацією влади та відповідальності.

З економічної точки зору успішними є ті підприємства, в яких успіх особистості є пріоритетним і пов'язаний з успіхом команди. Метою співпраці є вирішення конкретної проблеми. Мета участі у групі – краще пізнавати себе та інших, кожен відчуває відповідальність за себе, за свою поведінку та за наслідки. Людина в групі має можливість вибору, може сама приймати рішення, навчиться чутливо сприймати висловлювання колег, розподіляти та планувати час. Основа колективу – це взаємна співпраця, участь у команді створює позитивний досвід, але також може мати ефект розчарування. Аналіз командної взаємодії показав, що група повинна мати чітку, ціннісну та важливу мету, яка є умовою для задоволення членів команди та її успіху.

Сильна команда проводить значну кількість часу разом, економлячи час, який інакше був би витрачений на з'ясування різних непорозумінь, тож зайві зусилля зводяться до мінімуму, як і надлишковий зв'язок.

Необхідність створення команд, тобто командна діяльність, полягає в основному в цілеспрямованому втручанні, де необхідно вирішити проблеми, що виникли, або розв'язати задачі. Оскільки в організації немає однієї людини, яка б виконувала поставлене завдання, а також оскільки часто для виконання завдання потрібна підтримка різних відділів організації, виникає потреба у створенні команди. Команди створюють через необхідність досягти мети чи виконати завдання, а також через зручність мати можливість роботи зі здібними людьми, які будуть доповнювати одне одного.

На початковому етапі зусилля окремих людей часто діють одне проти одного (або тому, що люди разом конкурують, або тому, що сама система спричиняє хаос), пізніше їхні зусилля об'єднуються, оскільки вектори діють в одному напрямку. На синергетичному етапі індивідуальні зусилля – образно кажучи – примножуються, оскільки група використовує потенціал, прихований у відмінностях між окремими людьми.

**У** часті індивіда в групі та потреба в успіху у досягненні мети – завдання, яке змушує членів команди до більш високих показників, змушує їх допомагати одне одному, дає можливість виникнення синергійного ефекту, у підсумку це може привести до результату, що перевищує суму окремих зусиль.

Сильні сторони команди, які визначають основні переваги та вплив командної роботи:

- ✦ досягнення цілей компанії, успішні результати команди впливають на успіх компанії загалом;
- ✦ краща віддача від інвестицій, створені командою певні цінності та покращення відбиваються на прибутку всього бізнесу;
- ✦ краще робоче середовище, може бути вирішено командами із завданням поліпшення умов роботи, потреби та стратегії розвитку людських ресурсів;
- ✦ ентузіазм та ініціатива щодо надання послуг, конкурентоспроможності та синергії;
- ✦ команди мають величезну силу для підвищення вартості компанії;
- ✦ краща компетентність особистості, розподіл завдань у команді відповідно до таланту та здібностей, можливість навчання, різноманітність установок окремих членів з консервативним чи ризикованим мисленням, місце лідерства в команді.

Створення команди, коли окремі особистості перетворюються на командних гравців, – це процес, який вимагає часу. Процес починається з бачення та визначення мети, залучення лідера. Ви

можете зібрати групу за кілька хвилин, але побудувати команду вимагає часу. Зібрати та створити команду – здебільшого завдання лідера команди. Проте формування команди ніколи не закінчується. Якщо лідер, який почав створювати команду, залишається в ній, це керована команда, якщо навпаки – самокерована команда.

Дуже небагато лідерів мають можливість побудувати власну команду, зазвичай вони очолюють команду, раніше кимось створену. Проте створення команди ніколи не закінчується.

**Г**оловне і зрозуміле питання – правильний професійний склад команди, тому потрібні професіонали, які мають навички виконання професійних завдань. Хороший «командобудівник» не просто шукає однодумців, які б хотіли бачити речі з однієї точки зору; ефективна команда складається з людей з різними сильними та слабкими сторонами, а також з різними характерами. Можливо, із самого початку вони не завжди будуть терпіти одне одного. Часто коло людей, з яких ми обираємо, певним чином обмежене, як і час, протягом якого нам потрібно зробити вибір. Якщо в групі не вистачає потрібного фахівця, його шукає лідер в організації або навіть за її межами. Для створення та розвитку команди доводиться рахуватися з обмеженими варіантами кадрових можливостей. Майже ніколи не існує періоду, коли можна необмежено та довільно вибирати з великої кількості кандидатів членів команди.

Рішення лідера при виборі членів команди мають передусім професійні передумови й особистісні припущення. Для створення клімату співпраці члени команди повинні мати передумови до співпраці, певний ступінь зрілості та відповідальності, орієнтацію на результат, а також соціальні навички. Усе це сприяє командоутворенню та сприйняттю корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд.

Щоб стати лідером, треба багато знати та вміти. За будь-яких обставин потрібно вміти зорієнтуватись, зробити правильний вибір, ухвалити правильні рішення в кожній ситуації, подумати про підлеглих. Лідер чітко бачить мету, усвідомлює, як її досягти, згуртовує людей, створює команду, в якій індивідуальності розкриваються та доповнюють одна одну.

Отже, сутність лідера полягає не тільки у власному розвитку та власних здобутках, а й у вмінні надихати людей навколо та переконувати їх у їхніх здібностях, креативності та цінностях [6].

Навіть якби в команді були тільки талановиті особистості, це ще не гарантує успішність колективу, тому при підборі членів колективу лідер по-

винен також урахувати їх досвід, пристрась, навички роботи з людьми, дисциплінованість та емоційні властивості. Відповідно до цих характеристик можна поставити людей у потрібне місце, призначити їм ролі та індивідуальні завдання.

Команда повинна володіти специфічною ознакою – синергією, яка дозволить досягти більшого, працюючи разом, ніж праця окремої особи, навіть якщо порівнювати із сумою індивідуальних зусиль особи. Проте сама командна синергія не може існувати без подвійності, тобто співіснування спільні ідеї та збереження індивідуальної різноманітності.

Для побудови команди важливо, щоб кожен член команди мав свою роль і щоб кожна роль сприяла досягненню спільної мети. Свою роль відіграє досягнення загальної картини колективу. Члени команди повинні працювати з розумінням того, що мета команди важливіша, ніж роль окремої людини. Робочі групи відрізняються своїми характеристиками та специфікаціями, такими як розмір, методи роботи та інтервали зустрічей, зміст роботи, час, відведений на виконання роботи, та інші. Такі колективи часто самокеровані та самоорганізовані, переважно зібрані лідером.

Час життя команд або обмежений у часі, або необмежений. Наприклад, команди у складі 3–8 осіб, які були створені для виконання конкретного завдання, після його виконання або розпускаються, або призначаються для виконання іншого завдання.

Однією з головних характеристик команди є її ефективність, наявність команди не означає автоматично її продуктивності; менеджери повинні знати, як створювати ефективні команди та керувати ними. Ефективні команди мають типові характеристики та визначені критерії у формуванні бізнес-команд.

Співпраця у команді, ефективні бізнес-комунікації, усвідомлення корпоративної етики є необхідними складовими для досягнення індивідуальних цілей. Важливе завдання команди – надання зворотного зв'язку, щоб підвищити цінність і продуктивність бізнес-команди. Кожна команда працює індивідуально над різними завданнями, але їх об'єднує одне – можна перевірити і можна встановити критерії для команди, за якими вони будуть оцінені.

Ефективні процеси управління персоналом (HR) мають вирішальне значення успіху будь-якої організації. Від набору та найму найкращих кандидатів до управління продуктивністю та розвитком співробітників – HR-процеси закладають основу для продуктивної та зацікавленої робочої сили. Забезпечуючи ефективну бізнес-комунікацію та

підтримуючи позитивну корпоративну етику, HR-процеси також сприяють створенню гармонійного робочого середовища. Крім того, стратегічні процеси управління персоналом, такі як планування робочої сили та управління талантами, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності роботи організації та досягненні бізнес-цілей.

Усьогоднішньому конкурентному середовищі організації, які віддають пріоритет ефективним процесам управління персоналом, з більшою ймовірністю залучатимуть, утримуватимуть та розвиватимуть кращі таланти, що в кінцевому підсумку приведе до підвищення продуктивності, інновацій та загального успіху. Тому інвестиції в HR-процеси та їх постійне вдосконалення мають вирішальне значення для організації, які хочуть зберегти конкурентну перевагу та процвітати в довгостроковій перспективі.

HR-фахівці можуть використовувати різні методи для ефективного спілкування та навчання співпрацівників дотримання трудового законодавства, наприклад онлайн-модулі навчання, семінари та регулярні оновлення щодо змін у політиці. Впроваджуючи ці технології та методи, фахівці з персоналу можуть оптимізувати процес дотримання трудових норм, знизити ймовірність помилок і просувати послідовний підхід у всій організації.

Автоматизація HR-процесів, таких як управління заробітною платою, адаптація співробітників, атестація продуктивності та управління відпустками, може принести велику користь HR-відділу. Автоматизація може заощадити значну кількість часу шляхом скорочення ручного введення даних і паперової роботи, дозволяючи відділу кадрів зосередитись на більш стратегічних завданнях. Це також знижує ймовірність помилок, які можуть виникнути при ручних процесах, і забезпечує точність та відповідність вимогам. Крім того, автоматизація може підвищити ефективність завдяки оптимізації робочих процесів та надання доступу до відповідної інформації в режимі реального часу, що дозволяє співпрацівникам відділу кадрів приймати більш обґрунтовані рішення. Загалом, впровадження автоматизації в HR-процеси може привести до підвищення продуктивності й ефективності роботи HR-відділу, що зрештою принесе користь всій організації.

## ВИСНОВКИ

Протягом тривалого часу люди намагалися знайти найбільш прийнятний спосіб поліпшити роботу і таким чином якнайкраще використовувати свої здібності. Люди збираються разом з різними цілями, тому важливо об'єднати їх з метою

використання їх здібностей, для пошуку робочого рішення. Робота в групах завжди об'єднує і надає необхідний індивідуальний підхід. Є завдання, з якими ми не можемо впоратися самостійно, і ми тягнемось до них, допомагаючи іншим, а це означає, що робота набуде для нас іншого, нового виміру. Однією з форм ефективної співпраці може бути створення робочих команд в організаціях. Працюючи разом, досягаючи спільної мети, можна досягти гармонії, присвятити час взаємному навчанню та досягненню синергії.

Уніфікованого ключа, який гарантовано буде правильним рішенням, немає, але є інструкції та інструменти, як це зробити найефективніше. Окреслення місця лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд дозволить підвищити продуктивність та ефективність підприємницького процесу.

Розуміння теорії разом із можливістю вивчення наявного практичного досвіду показало, як звичайну роботу можна перетворити на творчу та креативну. Команди займають незамінне місце в бізнес-середовищі, і їх система роботи призначена для вирішення конкретних завдань. Крім наявної структури, компанії можуть самостійно створювати робочі групи, які мають різні правила роботи та можуть знаходити нові інноваційні рішення і створювати значні цінності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вебер М. Патриархальное и патримониальное господство / пер. с нем. и коммент. А. Ю. Антоновского. *Ойкумена: альманах сравнительных исследований политических институтов, социально-экономических систем и цивилизаций*. 2012. Вып. 9. С. 183–248.
2. Glanz J. Joseph Weber Dies at 81; A Pioneer in Laser Theory. *The New York Times*. 2000. 9 October. URL: <https://www.nytimes.com/2000/10/09/us/joseph-weber-dies-at-81-a-pioneer-in-laser-theory.html>
3. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. *Особливості національного рекрутингу. Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37/1. С. 75–84. DOI: 10.5281/zenodo.1220643.
4. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності : посібник. Київ : Гнозис, 2023. 692 с.
5. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
6. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 192 с.
8. Urban W. J. *Scholarly Leadership in Higher Education: An Intellectual History of James Bryant Conant*. Bloomsbury, 2020. 240 p.

## REFERENCES

- Glanz, J. "Joseph Weber Dies at 81; A Pioneer in Laser Theory". *The New York Times*. October 9, 2000. <https://www.nytimes.com/2000/10/09/us/joseph-weber-dies-at-81-a-pioneer-in-laser-theory.html>
- Kryvoruchko, S. *Rekrutynh personalu. Vid aziv do profesii-nosti* [Recruiting Personnel. Type of Basics to Professional Skills]. Kyiv: Hnozis, 2023.
- Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., and Khromei, M. Ya. *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV, 2015.
- Skibitska, L. I. *Liderstvo ta styl roboty menedzhera* [Leadership and Work Style of the Manager]. Kyiv: TsUL, 2009.
- Taraniuk, K. V., and Kobushko, Ya. V. *Liderstvo ta komanda v publicnomu upravlinni* : konspekt lektsii [Leadership and Team in Public Management: Lecture Notes]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2020.
- Urban, W. J. *Scholarly Leadership in Higher Education: An Intellectual History of James Bryant Conant*. Bloomsbury, 2020.
- Veber, M. "Patriarkhalnoye i patrimonialnoye gospodstvo" [Patriarchal and Patrimonial Domination]. *Oykumena: almanakh sravnitelnykh issledovaniy politicheskikh institutov, sotsialno-ekonomicheskikh sistem i tsivilizatsiy*, no. 9 (2012): 183-248.
- Zlenko, A. M., and Isaikina, O. D. Miroshnichenko D. A. "Osoblyvosti natsionalnoho rekrutynhu" [The Features of National Recruiting]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 37/1 (2018): 75-84. DOI: 10.5281/zenodo.1220643