

О. С. МАКОВОЗ, О. М. ЯЦЕНКО, М. П. ГОРБУНОВ

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТИМБІЛДИНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ

Корпоративна культура є потужним ресурсом, завдяки якому компанії можуть швидко мобілізувати всі ресурси підприємства для досягнення певного результату та ефективно розв'язувати проблеми. Арсенал сучасного менеджера налічує багатонітні технології, однією з яких сьогодні є тимбілдинг. Популярність і затребуваність цього методу командної взаємодії зростає з кожним роком, адже він є одним із дієвих способів мотивації, управління персоналом, який може застосовувати компанія. Метою роботи є обґрунтування застосування технологій і методів тимбілдингу для формування корпоративної культури організації, а також аналіз особливостей тимбілдингу закордоном і в Україні. У результаті аналізу з'ясовано, що корпоративна культура буде дієвою тоді, коли буде мати ознаки певних базових цінностей, притаманні національній культурі. Виділяють наступні цінності, які можуть слугувати орієнтиром: дистанція влади, індивідуалізм, мужність і жіночність, уникнення невизначеності, довго/короткострокова орієнтація. Проаналізовано індекси розвитку зазначених цінностей у різних країнах. Наголошено, що в Україні переважає індивідуалізм. Згідно із запропонованою класифікацією видів тимбілдингу: екстремальні, інтелектуальні, творчі – наведені приклади тимбілдингу в різних країнах. Виділено переваги, які дає тимбілдинг при формуванні корпоративної культури. Зроблено аналіз ринку послуг щодо організації тимбілдингу в Україні. З'ясовано, що на ринку представлено велике розмаїття видів і форм заходів, щодо командотворення. У зв'язку з тим, що ці технології в нашій країні застосовуються не так давно й переважним чином є запозиченими, зроблено припущення щодо вірогідності бездумного копіювання і нав'язування тих цінностей в корпоративну культуру підприємства, які не відповідають загальнонаціональним. Надано рекомендації керівникам, щодо проведення в компанії тимбілдингу. Підкреслено, що «сліпе» копіювання інколи цікавих пропозицій без урахування їхньої відповідності вітчизняним реаліям не дасть бажаного результату, а інколи, навіть, може мати негативні наслідки.

Ключові слова: корпоративна культура; цінності; національна культура; тимбілдинг; управління персоналом; команда.

О. С. МАКОВОЗ, О. Н. ЯЦЕНКО, Н. П. ГОРБУНОВ

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТИМБИЛДИНГА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ

Корпоративная культура является мощным ресурсом, благодаря которому компании могут быстро реагировать на изменения, эффективно решать проблемы и мобилизовать все ресурсы предприятия. Современные менеджеры могут пользоваться новейшими технологиями, одной из которых сегодня является тимбилдинг. Популярность и востребованность этого метода командного взаимодействия растет с каждым годом, ведь он является одним из действенных способов мотивации, управления персоналом, который может применять компания. Целью работы является обоснование применения технологий и методов тимбилдинга для формирования корпоративной культуры организации, а также анализ особенностей тимбилдинга зарубежом и в Украине. В результате анализа установлено, что корпоративная культура будет действенной тогда, когда будет иметь признаки определенных базовых ценностей, присущие национальной культуре. Выделяют следующие ценности, которые могут служить ориентиром: дистанция власти, индивидуализм, мужественность и женственность, избегание неопределенности, долго / краткосрочная ориентация. Проанализированы индексы развития указанных ценностей в разных странах. Отмечено, что в Украине преобладает индивидуализм. Согласно предложенной классификации видов тимбилдинга: экстремальные, интеллектуальные, творческие - приведены примеры тимбилдинга в разных странах. Выделены преимущества, которые дает тимбилдинг при формировании корпоративной культуры. Сделан анализ рынка услуг по организации тимбилдинга в Украине. Выяснено, что на рынке представлено большое разнообразие видов и форм мероприятий по командообразованию. В связи с тем, что эти технологии в нашей стране применяются не так давно и преимущественным образом являются заимствованными, сделано предположение о вероятности бездумного копирования и навязывания тех ценностей в корпоративную культуру предприятия, которые не соответствуют общенациональным. Даны рекомендации руководителям о проведении в компании тимбилдинга. Подчеркнуто, что «слепое» копирование иногда интересных предложений без учета их соответствия отечественным реалиям не даст желаемого результата, а иногда даже может иметь негативные последствия.

Ключевые слова: корпоративная культура; ценности; национальная культура; тимбилдинг; управление персоналом; команда.

О. YATSENKO, M. HORBUNOV

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS AN EFFECTIVE STRATEGY OF MODERN LEADERSHIP COMPANIES

The human factor plays an important role in economic growth. The Ukrainian state today needs to change the stereotypes in minds about the role of employees in the enterprise activity. The civilized approach implies a progressive attitude towards the person as a self-value. Also the level of competitiveness of domestic enterprises depends on the level of investment in human capital. Companies don't have the desire and sufficient financial capacity to invest in human capital because of the deterioration of macroeconomic indicators development of the economic and society. Issues of attracting attention to the necessity of investments in the formation of human capital, development and safety are becoming actual. The purpose of the work is to analyze the essence of the concept of "human capital" from the standpoint of the investment approach; definition of types of human capital in which it's possible to make investments; the analysis of the experience of leading companies in investing in human capital. In the result of the analysis it became clear that the supporters of the investment approach distinguish the following types of capital: individual human capital and human capital of the firm. The differences distinguishing investment in human capital from other types of investments are determined, analyzed such a phenomenon as a negative human capital. It is emphasized that human capital in Ukraine is one of the lowest percentages in the structure of national wealth. The experience of American companies-leaders and the experience of leading Ukrainian companies in investing in human capital has been analyzed. Identify, that one of the priority directions of investments of American companies-leaders is investments in medical services and health care. Identified, that one of the priority directions of investments of American companies-leaders is investments in medical services and health care. Investments into the human capital of Ukrainian companies are rather limited. It is necessary, that the modern management practice involves managing a person as a resource; there are the presence of highly skilled personnel and the struggle for their preservation and the individual approach. The interests of the company must be

taken into account. Companies that have turned workers into the main source of well-being occupy leading positions. In turn, such workers become pride of companies and a guarantee of its competitiveness.

Keywords: human capital; investments; leading company; human resource; strategy; human qualities.

Вступ. Компанії все частіше стикаються з проблемою своєчасного та швидкого реагування на зміни в мінливому бізнес середовищі. Превентивним дієвим засобом розв'язання зазначеного питання виступає формування потужного ресурсу – корпоративної культури організації. Саме вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах і дозволяє мобілізувати всі ресурси підприємства. Науковцями розроблено безліч рекомендацій щодо формування і розвитку корпоративної культури. Все більше управлінців надають перевагу сучасним технологіям тимблдингу з метою сприяння досягненню поставлених цілей та підвищення результативності компанії.

Постановка проблеми. Сучасні менеджери все більше усвідомлюють, що формування і розвиток корпоративної культури є стратегічним інноваційним інструментом для підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами. Вирішуючи певні проблеми, що стосуються згуртованості й об'єднання людей в команди під час спільної роботи для вирішення різноманітних професійних ситуацій, керівники стикаються з вибором дієвих форм і методів, які б дозволили створити певний клімат організації, щоб підкреслював її унікальність. Наявність сьогодні великої кількості таких різноманітних методів з одного боку, полегшує вибір, а з іншого ускладнює його, адже пов'язаний з грошовими витратами та різним ступенем впливу на кінцевий результат. Додаткових досліджень і обґрунтувань потребує вплив на формування корпоративної культури технологій і методів тимблдингу, які сьогодні затребувані у бізнесі.

Мета роботи є обґрунтування застосування технологій і методів тимблдингу для формування корпоративної культури організації, а також аналіз особливостей тимблдингу закордоном і в Україні.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Корпоративна культура є складною системою на перетині багатьох наукових галузей: психології, соціології, філософії, педагогіки, політології тощо. Напрямок тимблдингу з'явився в Україні наприкінці 90-х років, проте нерозкритим є питання особливостей тимблдингу в Україні і його впливу на корпоративну культуру. Натомість існує безліч публікацій вітчизняних учених стосовно важливості тимблдингу для колективного розвитку [1], [2]; побудови успішної команди [3]; базових принципів побудови команди [4]; підвищення ефективності командного управління [5] соціально-психологічних аспектів командотворення [6]; розробці командотворчих технологій [7].

Виклад основного матеріалу.

Корпоративна культура здатна здійснювати значний вплив на результати діяльності організації. Формування і підтримка певного рівня корпоративної культури вимагає від сучасних менеджерів нових ідей, ґрунтовних знань та певних підходів, щодо вирішення цього питання.

На основі аналізу значної кількості поглядів на визначення поняття «корпоративна культура» у своєму

дослідженні ми будемо розглядати його як унікальну систему цінностей, правил ведення бізнесу, що притаманні життєдіяльності підприємства, сприяють досягненню поставлених цілей та є орієнтиром для кожного члена колективу. Корпоративна культура дозволяє мобілізувати ресурси підприємства для розширення кордонів діяльності й виходу на міжнародну арену [8]. Корпоративна культура повинна мати ознаки певних базових цінностей, які існують в національній культурі й не викликають внутрішніх суперечок. Дослідженням є факт впливу національного менталітету на формування корпоративної культури в організації, а національний характер, що представляє собою буття і форми самоусвідомлення народу, є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної [9].

Багато дослідників наголошують на величезній силі впливу основних культурних цінностей, на їхній здатності зберігатися й відтворюватися, навіть, якщо компанії виходять на міжнародну арену і починають працювати зі всім світом [10]. Досліджуючи взаємодію в команді, авторизвертають увагу на неможливості розвивати ефективність праці, «лишивши за дужками цінності тих, хто цю працю творить» [7, с.71].

Цінності в національній культурі, що є базовим фактором формування корпоративної культури організації й організаційної поведінки стало об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Так, наприклад, дослідження Г. Хофстеде [11] дозволяють використовувати для орієнтування наступні характеристики.

Дистанція влади. Є показником усвідомленості нерівномірності влади в суспільстві. Дає зрозуміти, наскільки працівники бояться висловити незгоду зі своїм керівником, наскільки важливим є підтримка з ним гарних стосунків і обраного стилю керівництва. Низький ступінь нерівності між людьми характеризується відносною рівністю в суспільстві, відповідно високий – навпаки, вказує на значну дистанцію влади. Такі високі індекси мають Малайзія, Словаччина – 104, Гватемала, Панама, Філіппіни, Румунія – 95-90. Найнижчий показник у Данії, Ізраїлі, Австрії – від 18 до 11 відповідно [11, с. 57-59].

Індивідуалізм. Визначає, наскільки індивід відчуває себе частиною суспільства, наскільки він готовий об'єднуватися в групи, цінує особистий простір і захищений від безробіття. Управління в індивідуалістичному суспільстві – це управління індивідами, управління ж в колективістському суспільстві – це управління групами, де за успішне виконання роботи стимули і бонуси повинні надаватися групі, а не окремим особам. Найвищий індекс індивідуалізму в США – 91, Австралії – 90, Великобританії – 89; Канада, Угорщина, Нідерланди, Нова Зеландія, Бельгія, Італія, Данія, Франція, Швеція, Ірландія, Латвія – мають індекс від 80 – 70; Норвегія, Швейцарія, Німеччина, Фінляндія, Естонія, Литва, Люксембург, Польща 69 – 60; Мальта, Чеська республіка, Австрія, Ізраїль, Словаччина, Іспанія 51 – 59. Найнижчий індекс мають Еквадор і Гватемала – 8 і 6 відповідно [11, с. 95-97]. Таким чином, шведи

ототожують бізнес з компанією, натомість саудівці з конкретною людиною. З цієї ж причини методи навчання, засновані на чесних і прямих обмінах почуттями щодо інших людей, які періодично були модні у Сполучених Штатах з такими позначками, як тренінг чутливості, групи зустрічей або транзакційний аналіз не підлягають використанню в колективістському режимі культур. У цьому дослідженні в переліку країн Україна відсутня, але фахівці вважають, що у формуванні корпоративної культури українців індивідуальне переважає над загальним, колективним [12].

Мужність і жіночність. Гендерні ролі є невід'ємною частиною кожного суспільства. Якщо у суспільстві чітко виражені гендерні ролі, то воно вважається «мужнім»: у свою чергу, у чоловіках заохочується наполегливість, жорсткість, зосередженість на успіху. Жінки повинні бути скромними, ніжними, турботливими. За оцінками найвищий індекс мужності мають Словаччина, Японія, Угорщина, Австрія: 11 – 79; найнижчий у Данії, Нідерландів, Латвії, Норвегії, Швеції – від 16 до 5 відповідно [11, с. 141-143].

Уникнення невизначеності. Є показником вміння відчувати загрозу в двозначних ситуаціях та уникати ситуацій невизначеності. Так, на скільки люди відчувають занепокоєння на роботі, бояться змінювати роботу, як ставляться до конкуренції, погоджуються працювати за встановленими беззастережними правилами – визначає їхні норми поведінки. Індекс уникнення невизначеності вищий у Греції, Португалії, Гватемалі, Уругваї, Бельгії – від 112 до 97 відповідно. Найнижчим він є у В'єтнамі, Китаї, Гонконгу, Швеції, Данії, Ямайці та Сінгапурі – від 30 до 8 відповідно [11, с. 192-194].

Довго/короткострокова орієнтація. Дає зрозуміти, на скільки менеджери, будуючи бізнес, орієнтуються на довгострокове чи короткострокове бачення майбутнього. Найвищий індекс довгострокової орієнтації у Південній Кореї, Тайвані, Японії, Китаї, Україні – від 100 до 86. Найнижчий – у Нігерії, Сипті, Пуерто-Рико: 13 – 0 [11, с. 255-258].

Одним із способів формування корпоративної культури є тимблдинг. Тимблдинг визначають як заходи, завдяки яким у колективі створюється певна атмосфера, яка буде сприяти досягненню цілей і згуртуванню персоналу [5]; спосіб забезпечити високоефективне навчання, підвищення навичок команди, підняття морального духу і продуктивності [3].

Основна ідея його полягає у тому, що у процесі спільного подолання труднощів, розв'язання ситуацій, які потребують загальної участі, підтримки, для вирішення проблеми, фізичних зусиль підвищується працездатність, зацікавленість роботою, активізується резервний потенціал команди, що дозволяє не тільки згуртувати колектив, а й спрямувати його на вирішення бізнес-задач і досягнення найвищих результатів.

Важливо проаналізувати, які переваги дає тимблдинг при формуванні корпоративної культури:

- створення мотивації на спільну діяльність. У свою чергу це розвиває довіру між співробітниками, дозволяє сприймати індивідуальні особливості один одного;

- підвищує рівень особистої відповідальності за результат. Дозволяє відчути себе частиною чогось

більшого, ніж він сам і дає усвідомлення, що для того, щоб його команда перемогла потрібен внесок кожного у спільне досягнення;

- допомагає покращити емоційний фон в компанії. Незвична, невимушена атмосфера, створена під час колективної взаємодії допомагає учасникам підняти настрій, відволіктися від буденності і проявити себе з іншої сторони, розкритися, знайти однодумців.

Перші компанії, які пропонували послуги тимблдингу виникли у США та Великобританії на початку 90-х років. Перша офіційна організація, яка координувала діяльність компаній щодо організації перших тимблдингів – мотузкових курсів з'явилась в США в 1993 році (Association of Challenge Course Technologies, подібна організація в Європі – в 1998 році (European Rope Course Association) [13]. «Мотузкові курси» або Курси Хеберта (Hebertism) і сьогодні популярні в Європі та у Французькій Канаді. Ці заходи передбачають фізичний і моральний розвиток, поряд із формуванням мужності [13]. Мотузковий курс складається з «низького» (Low Ropes course) – більше спрямований на зміцнення команди, розвиток командних комунікацій, та «високого» курсів (High Ropes course) – більше спрямований на особистісний розвиток і досягнення.

Говорячи про види тимблдингу, фахівці пропонують наступну класифікацію [13]: екстремальні, інтелектуальні, творчі. Розглянемо їх більш детально.

Екстремальні. Основний інструмент – екстремальний вид спорту. Одним із прикладів є корпоративні пригодницькі перегони (Corporate Adventure Races), які були започатковані в США. Сутність полягає в тому, щоб команди, у кількості 6-10 осіб, причому у складі повинно бути не менше однієї жінки, впродовж 2-10 годин шукали контрольні пункти, долаючи при цьому дистанції з використанням завдань різного рівня складності: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, спуски, переправи тощо. Ще одним цікавим варіантом, є експедиційні перегони, під час яких команди за 5-6 днів долають маршрути у 500 кілометрів. Це стало вже свого роду унікальним видом спорту, який дозволяє максимально тестувати навички роботи в команді в екстремальних умовах. Такі командні перегони набули значної популярності в США, Канаді, Новій Зеландії, Австралії в компаніях IBM, Boeing, Accenture, Microsoft, Dell. Якщо в основі корпоративних цінностей вміння працювати в форматі 24/7, заохочуються ризиковані, нестандартні, сміливі рішення, цінується швидкість прийняття рішень – то формат екстремальних тимблдингів саме для цього.

Інтелектуальні. Цей різновид тимблдингу охоплює етнічні, Quest&Urban, Hand-made, Reality-Show. Спеціалізуючись на цьому виді тимблдингу британська компанія The Teambuilding Company пропонує відчути себе учасником реаліті-шоу під назвою «Заручниця»: під час конференції «зловмисники» беруть штурмом зал засідань та викрадають вище керівництво, а звільнити зобов'язуються після виконання їхніх вимог. Бажаючих же проявити емоції на корпоративному «Fatless Fat Fun» – етнічному тимблдингу, який дає можливість відтворити атмосферу Японії й відчути себе борцем сумо, забезпечують спеціальними костюмами, які імітують

зайву вагу, головними уборами, які нагадують зачіску борця сумо [14]. З успіхом проводить у себе в компанії інтелектуальні тимблдинги власник Бостонської пивоварні Sam Adams Beer Джим Коч: він влаштує для своїх співробітників (850 осіб) вікторину із сліпим дегустуванням пива, для згуртованості колективу і формування лояльності до продукту [15].

Творчі: театральні, музичні, танцювальні, фото-тимблдинги, кулінарні тощо. Цей клас тимблдингів з кожним роком поповнюється новими пропозиціями, адже дозволяє вирішувати багато командних задач: налагодження комунікацій, сприяння емоційній згуртованості, побудова довіри, формування спільних цілей. Німець Андреас Хайнеке – керівник компанії DialogueSocialEnterpriseGmbH, у 1995 році створив проєкт «Діалоги у темряві». За умовами усі тренери сліпі, а сам тренінг, який триває декілька годин, проходить в абсолютній темряві. Тільки та його частина, що присвячена обговоренню відбувається при світлі [16]. Цікавим прикладом творчого тимблдингу є тимблдинг «Пальто на п'ятьох», який проводився в Лондоні: команда топ-менеджерів у зшитому спеціальному пальто, яке вони у будь-який момент могли розрізати, виконувала поставлені завдання. Ще одним видом тимблдингу, який популярний не тільки в США, а як зазначають автори від Австралії до Зимбабве та на всіх континентах, окрім Антарктиди – Humans vs. Zombies. Він являє собою суміш

пейнтболу і костюмованої вечірки: ролі зомбі виконують найняті актори, а співробітники компанії вибираються із закритого приміщення й рятують світ [17]. Для усунення непорозумінь між департаментами в Нью-Йоркській компанії She Finds Media провели дієвий тимблдинг, сутність якого полягала в розбиванні глиняних горщиків, в яких були написані проблеми, які їх турбують на роботі та в особистому житті, а потім, для підняття емоційного фону, вони перевдягалися в білі комбінезони й кидали один в одного фарбою [18]. Незвичний і доволі популярний вид тимблдингу в Японії, який також можна віднести до творчих – сумісне відвідування лазні NadakanoTsukiaі: голі стосунки, або голе спілкування. Азіатські бізнес-тренери вважають, що таке сидіння в гарячому джерелі допомагає створити довірливу атмосферу, стирає межі між начальниками і підлеглими, знімає формальності й бар'єри і зміцнює зв'язок між членами команди [19].

В Україні програми тимблдингу набувають усе більшого попиту. З кожним роком збільшується кількість компаній, які надають послуги, пов'язані з проведенням відповідних заходів, що різняться за бюджетом, цілями, та видами. Аналіз ринку послуг щодо організації тимблдингу показав велике розмаїття їхніх видів і форм (Рис.).



Рисунок Види тимблдингу в Україні
(складено авторами на основі дослідження сайтів компаній, які надають послуги тимблдингу)

Зазначене наглядно демонструє, що в Україні представлені всі види тимблдингу: активні, творчі й бізнес-ігри. Можна зустріти й «Мотузкові курси», котрі раніше вважалися чи не єдиним можливим видом тимблдингу і такі, що донедавна [13] відносилися до категорії «незвичних»: екологічні тимблдинги.

Отже, при формуванні корпоративної культури керівникові варто застосовувати сучасні технології тимблдингу. У зв'язку з тим, що ці технології в нашій країні застосовуються не так давно й переважним чином є

запозиченими з інших країн, то виникає вірогідність бездумного копіювання і нав'язування тих цінностей в корпоративну культуру підприємства, які не відповідають загальнонаціональним. На жаль, існують приклади, коли керівники активно приступають до формування корпоративної культури спираючись виключно на закордонний досвід, без врахування національних культурних особливостей. Це підтверджують й дані соціологів: 55% вважають, що в ідеалі корпоративна

культура має бути на підприємстві; 40% намагаються сформувати її за допомогою західних технологій [12].

Тому перш, ніж зробити вибір щодо проведення в компанії того чи іншого виду тимблдингу керівництву необхідно:

- з'ясувати, які цінності сформуються в наслідок проведення тимблдингу;
- проаналізувати, які приховані змісти несе той чи інший вид тимблдингу і як це вплине на корпоративну культуру компанії;
- усвідомлювати, що бездумне копіювання тимблдингового контексту без адаптації до реальних потреб компанії може мати негативні наслідки.

Висновки.

Популярність і затребуваність тимблдингу як способу мотивації зростає з кожним роком, адже він є однією із самих дієвих технологій управління персоналом, яку активно застосовують успішні компанії в сучасних умовах. Застосування тимблдингу характеризується глобальними змінами в компанії, які виникають при побудові команди, торкаються норм, традицій, правил і, як наслідок, сприяють формуванню командного духу, системи мислення, корпоративної культури. Вони автоматично запускають механізми саморозвитку, що допомагають компаніям стати більш гнучкими і стійкими в несприятливих умовах. Управлінцям слід враховувати, що необмеженість і різноманітність ринку послуг щодо організації тимблдингу може мати й негативні наслідки, адже «сліпе» копіювання інколи привабливих пропозицій без урахування їхньої відповідності вітчизняним реаліям не дасть бажаного результату. Тому при застосуванні технологій тимблдингу при формуванні корпоративної культури в контексті європейського вектору розвитку потрібно враховувати цінності, які притаманні оточуючому суспільству та конкретній країні.

Список літератури

1. Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. Дніпропетровськ, ПДАБА, 2012. № 59. С. 218-225.
2. Маковоз Е. В., Сторожилова У. Л. Необхідність тимблдинга на всіх стадіях колективного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_25_32 (дата звернення: 15.05.2020).
3. Бобейко І. О., Черноморець А. С., Лободзинская Т. П. Тимблдинг как ключ к построению успешной команды. *Научный вестник Ужгородского национального университета*. Серия : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13 (1). С.23-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__7 (дата звернення: 10.05.2020).
4. Крамаренко А. А. Успешный тимблдинг: базовые принципы и основные этапы. *Соціальна економіка*, 2016. № 2. С.98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16 (дата звернення: 16.05.2020).
5. Боковець В. В., Кравчик Л. О., Кучерук Л. О. Застосування тимблдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. Вінниця: Вінницький фінансово-економічний університет, 2014. № 1. С. 9-13.
6. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Научный вестник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки, 2015. №2. С.110-

115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (дата звернення: 16.05.2020).
7. Горбунова В. В. *Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд*. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
8. Отенко І. П., Чепелюк М. І. *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-.pdf> (дата звернення: 18.05.2020).
9. Щербак Н. В. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13.: URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shcherba_k.pdf (дата звернення: 03.05.2020).
10. *Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуниципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н. В., Журавля Т. В., Толкванова В. В.* Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.: URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/Culture.pdf> (дата звернення 30.04.2020).
11. Hofstede G., Hofstede Gert Jan, Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, p. 561. URL.: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php.pdf> (дата звернення 07.04.2020).
12. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. с. 86-89.
13. Исхакова М. Г. *Тимблдинг: раскрытие ресурсов организации и личности*. СПб. : Речь, 2010. 256 с.
14. Matt Hickman. *6 unusualteam-building activities* URL: <https://www.mnn.com/money/sustainable-business-practices/stories>. (дата звернення: 01.04.2020).
15. Матеріали з сайту Sam Adams Beer URL: <https://www.samueladams.com/taprooms>. (дата звернення: 10.04.2020).
16. Нааянова К. В. Тимблдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала. *«Профессиональная ориентация»* (электронный научный журнал). 2018. №1. С.133-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-sochetanie-metoda-obucheniya-i-splocheniya-personala>. (дата звернення: 02.04.2020).
17. Матеріали з сайту Humansvs. Zombies URL: <http://humansvszombies.org/>. (дата звернення 04.04.2020).
18. Alina Dizik. *3 Teambuilding Exercises Tailored to Unique Business Challenges* URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224212> (дата звернення: 04.04.2020).
19. *Lessons from the Japanese sebash*. Матеріали з сайту URL: <https://www.presentationzen.com/presentationzen>. (дата звернення: 06.04.2020).

References(transliterated)

1. Nikiforova L. O., Bilokon` Ya. V. Timbilydyng yak osnova efektyvnogo rozvytku kolektyvu [Teambuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space]. Dnipropetrovsk, PDABA, 2012. no 59. pp. 218-225.
2. Makovoz E. V., Storozhylova U. L. Neobxodymost tymbilydynga na vsex stadiy`yax kolektyvnogo razvytyya [The need for team building at all stages of collective development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry]. 2009. no 25. pp. 124-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_25_32 (accessed 15.05.2020).
3. Bobejko Y. O., Chernomorecz A. S., Lobodzynskaya T. P. Tymbyldyng kak klyuch k postroenyuy uspeshnoj komandu [Team building as a key to building a successful team]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacional`nogo universytetu*. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy], 2017. issue. 13 (1). pp. 23-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__7 (accessed 10.05.2020).
4. Kramarenko A. A. Uspeshnuy tymbilydyng: bazove pryncypu y osnovnue etapu [Successful team building: basic principles and milestones]. *Socialna ekonomika* [Social economy], 2016. no 2. pp.98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16 (accessed 16.05.2020).
5. Bokovecz V. V., Kravchy`k L. O., Kucheruk L. O. Zastosuvannya tymbilydyngu ta treningovyx texnologij dlya pidvyshhennya efektyvnosti komandnogo upravlinnya [Application of team

- building and training technologies to increase the efficiency of team management]. *Regional'na biznes-ekonomika ta upravlinnya* [Regional business economics and management]. Vinny'cya: Vinny'cz'k'y' finansovo-ekonomichny'j universy'tet, 2014. no 1. pp. 9-13.
6. Rempel' Zh. O. Socialno-psychologichni aspekty komandoutvorennya v nederzhavnij organizaciyi [Sociopsychological aspects of team building in a non-governmental organization]. *Naukovyj visnyk Mykolayivskogo nacional'nogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskogo. Seriya : Psichologichni nauky* [Scientific Bulletin of Mykolayiv National University named after V. Sukhomlynsky. Series: Psychological Sciences], 2015. no 2. pp.110-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (accessed 16.05.2020).
 7. Gorbunova V. V. *Psichologiya komandotvorennya: Cinnisno-rolovyj pidxid do formuvannya ta rozvytku komand* [Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams]. Zhytomyr: Vy'd-vo ZhDU im. I. Franka, 2014. 380 p.
 8. Otenko I. P., Chepelyuk M. I. *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyj ta transformacijnyj aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects]. Xarkiv : XNEU im. S. Kuznecya, 2018. 243 p. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-pdf>. (accessed 18.05.2020).
 9. Shherbak N. V. Suchasni tendenciyi ta vyklyky shhodo formuvannya korporatyvnoyi kultury v umovax reformuvannya derzhavnogo upravlinnya [Current trends and challenges in the formation of corporate culture in terms of public administration reform]. *Demokratychnye vryaduvannya* [Democratic governance], 2014. issue. 13.: URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shherba_k.pdf. (accessed 03.05.2020).
 10. Formuvannya novoyi korporatyvnoyi kultury v umovax realizaciyi reformy miscevoغو samovryaduvannya ta rozvytku mizhmunicipalnogo spivrobotnyctva [Formation of a new corporate culture in the conditions of local self-government reform and development of inter-municipal cooperation] / Za zag. redakciyeyu Shherbak N. V., Zhuravlya T. V., Tolkovanova V. V. Ky'yiv : Vy'davny'ctvo "Feniks", 2018. 156 p.: URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/Culture.pdf> (accessed 30.04.2020).
 11. Hofstede G., Hofstede Gert Jan, Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, p. 561. URL: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php.pdf> (accessed 07.04.2020).
 12. Savchuk L. Rozvy'tok korporatyvnoyi kultury v Ukraini [Development of corporate culture in Ukraine]. *Personal* [Personnel]. 2005. no 5. pp. 86-89.
 13. Ysakovna M. G. *Tymbyldyng: raskrutye resursov organyzacyy y lychnosty* [Team Building: Disclosing Organization and Personality Resources]. SPb. : Rech', 2010. 256 p.
 14. Matt Hickman. *6 unusualteam-building activities* URL: <https://www.mnn.com/money/sustainable-business-practices/stories>. (accessed 01.04.2020).
 15. Materialy z sajtu *Sam Adams Beer* URL: <https://www.samueladams.com/taprooms>. (accessed 10.04.2020).
 16. Nayanova K. V. *Tymbyldyng kak sochetanye metoda obuchenyya y splochenyya personala* [Teambuilding as a combination of training method and staff rallying]. "Professy'onal'naya ory'entacy'ya" (elektronnyj nauchnyj zhurnal) ["Professional orientation" (electronic scientific journal)]. 2018. no 1. pp.133-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-sochetanie-metoda-obucheniya-i-splocheniya-personala>. (data zvernennya: 02.04.2020).
 17. Materialy z sajtu *Numansvs. Zombies* URL: <http://humansvszombies.org/>. (accessed 04.04.2020).
 18. Alina Dizik. *3 Teambuilding Exercises Tailored to Unique Business Challenges* URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224212> (accessed 04.04.2020).
 19. *Lessons from the Japane se bath*. Materialy z sajtu URL: <https://www.presentationzen.com/presentationzen>. (data zvernennya 06.04.2020.)

Nadiiula (received) 16.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Маковоз Оксана Сергіївна (Маковоз Оксана Сергеевна, Makovoz Oksana) – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; Oksana.Makovoz@khp.edu.ua.

Яценко Ольга Миколаївна (Яценко Ольга Николаевна, Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; 78olga@i.ua.

Горбунов Микола Петрович (Горбунов Николай Петрович, Gorbunov Mykola) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; gorbunovnik@ukr.net.