

УДК 331.108:005.95/96:004.738.5:316.46  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.128-134>

Алещенко Л.О.  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
Alieshchenko Liudmyla  
Kherson state agrarian and economic university  
<https://orcid.org/0000-0002-7119-2922>

## ТИМБІЛДІНГ У ВІДДАЛЕНИХ КОМАНДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

*Стаття присвячена аналізу тимбілдингу в умовах воєнного стану, зокрема у віддалених командах, та оцінці викликів і можливостей, що постають перед організаціями в кризових ситуаціях. Метою дослідження є виявлення ефективних методів підтримки командної згуртованості, адаптації до нових умов роботи та підвищення емоційної стійкості працівників під час дії воєнного стану. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації бізнесів до віддаленого формату роботи та забезпечення психоемоційної стабільності колективу в умовах нестабільності та кризи. Для досягнення поставленої мети застосовано комплексний підхід, що включає аналіз успішних практик українських компаній, а також розробку адаптованих моделей тимбілдингу, які враховують специфіку віддаленої роботи під час війни. Методи дослідження включають якісний аналіз кейсів, а також розробку концептуальної моделі для інтеграції інноваційних підходів до управління командами.*

*Отримані результати демонструють важливість використання цифрових платформ, психологічної підтримки, а також соціальної відповідальності для збереження командної єдності та продуктивності. Підвищена увага до гнучкості в управлінні і застосування новітніх технологій забезпечують ефективність команд навіть в умовах кризи. Практична цінність статті полягає в розробці адаптованої моделі тимбілдингу, які може бути впроваджена в українських компаніях та служити орієнтиром для інших організацій у подоланні викликів кризових ситуацій та забезпеченні стабільної роботи віддалених команд.*

**Ключові слова:** тимбілдинг, віддалені команди, воєнний стан, інноваційні підходи, психологічна підтримка, арт-терапія, гейміфікація, цифрові технології, соціальна відповідальність, культурна інтеграція.

## TEAM BUILDING IN REMOTE TEAMS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

*This article explores the concept of team building in remote teams during martial law, focusing on the challenges and opportunities faced by organizations in such crisis conditions. The objective of the study is to examine innovative approaches to managing remote teams in times of crisis, identify strategies that enhance team cohesion, support emotional well-being, and maintain productivity. The relevance of the research is grounded in the need for businesses to adapt to extraordinary conditions, particularly in the context of martial law, which imposes significant challenges for organizing teamwork and sustaining organizational culture.*

*The methodology of the study involves the analysis of case studies from several Ukrainian companies, including "Nova Poshta," SoftServe, Rozetka, Grammarly, Ajax Systems, and EPAM Ukraine. These companies were selected due to their successful implementation of team-building strategies in remote settings during martial law. The research utilizes content analysis and case study methods to identify effective practices, drawing comparisons between the strategies applied by these organizations to maintain team collaboration and morale.*

*The findings of the study indicate that several key strategies play a crucial role in effective team building under such conditions. These include psychological support initiatives, such as art therapy, stress management programs, and regular consultations with psychologists; the use of digital technologies like gamification and virtual platforms to foster communication and collaboration; and the promotion of social responsibility through volunteer projects and charity initiatives. Furthermore, the adoption of flexible work formats, such as asynchronous workflows, has proven effective in maintaining high levels of engagement and productivity despite geographic and technical barriers.*

*The practical value of this article lies in the proposed model of team building tailored to the unique needs of remote teams during martial law. This model integrates six key elements: social responsibility, digital interaction, psychological support, inclusivity, gamification, and cultural integration. By combining these elements, organizations can improve emotional resilience, strengthen team cohesion, and ensure sustained productivity. The findings and recommendations presented in this article are intended to serve as a guide for organizations facing similar challenges, offering insights into the effective management of remote teams during times of crisis and instability.*

**Keywords:** Team building, remote teams, martial law, innovative approaches, psychological support, art therapy, gamification, digital technologies, social responsibility, cultural integration.

**JEL classification:** M12, M54, O15, L23, F60.

**Постановка проблеми.** Проблема формування згуртованості віддалених команд набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні, коли криза посилює виклики для організації ефективної роботи. Віддалений формат, що вже став звичним унаслідок глобалізації та цифровізації, нині є критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Водночас особливості роботи таких команд ускладнюються географічною розподіленістю працівників, вимушеним переміщенням через бойові дії, нестабільним доступом до інтернету та електроенергії, а також різними часовими поясами. Крім технічних бар'єрів, виникають значні труднощі у підтриманні ефективної комунікації, синхронізації робочих процесів і створенні атмосфери довіри та взаємопідтримки в колективі.

Одним із головних викликів для управління є забезпечення психологічної стабільності працівників. Постійна загроза життю, втрати близьких чи вимушена міграція спричиняють хронічний стрес і психоемоційну нестабільність, що знижує продуктивність і може провокувати конфлікти всередині команди. У таких умовах звичайні підходи до тимблдингу виявляються малоефективними, адже вони не враховують специфіку роботи в умовах кризових ситуацій, зокрема війни. Нерівний доступ до технічних засобів, різні рівні готовності до адаптації, а також загальна невизначеність створюють додаткові труднощі для підтримання згуртованості та колективної мотивації.

Разом із тим кризові умови стимулюють організації до пошуку інноваційних підходів у тимблдингу, які дозволяють не лише підтримувати, але й посилювати командну взаємодію. До таких підходів належать використання цифрових платформ для комунікації та гейміфікації взаємодії, організація соціальних і благодійних ініціатив, психологічна підтримка працівників, впровадження асинхронних робочих процесів і залучення до культурних та патріотичних заходів. Водночас ці інструменти мають бути адаптовані до умов воєнного стану та спрямовані на вирішення конкретних проблем, таких як зниження стресу, подолання технічних бар'єрів, підвищення рівня довіри та формування почуття єдності.

Таким чином, проблема організації ефективного тимблдингу у віддалених командах в умовах воєнного стану полягає в необхідності створення нових адаптивних моделей, які враховують кризовий контекст, психологічний стан працівників, технічні бар'єри та особливості комунікації у географічно розподілених командах. Вирішення цієї проблеми має вирішальне значення для підтримання продуктивності, емоційної стійкості та згуртованості колективів, що, у свою чергу, впливає на стабільність організацій у нестабільному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі тимблдинг розглядається як важливий інструмент управління персоналом, спрямований на забезпечення згуртованості команд і підвищення їхньої ефективності навіть у складних умовах. Д.І. Ярмолюк, Д.І. Хлуп'янець та І.В. Яблонська визначають тимблдинг як модель корпоративного управління, яка дозволяє перетворити групу фахівців на ефективну команду, здатну досягати стратегічних цілей [1]. На

думку Н.В. Курячої, тимблдинг не лише сприяє формуванню колективної згуртованості, але й дозволяє виявити потенційних лідерів, що є ключовим для посилення ефективності організації [2]. Л. О. Нікіфорова та Я.В. Білоконь наголошують, що використання тимблдингових методів здатне зменшити міжособистісні конфлікти та забезпечити стабільну взаємодію в командах, навіть на етапах їх формування [3].

Сучасні дослідження свідчать, що значна частина існуючих підходів недостатньо враховує специфіку роботи віддалених команд у кризових умовах. Зокрема, постає потреба у вирішенні таких питань, як забезпечення психологічної стійкості працівників, збереження довіри в умовах розподіленості колективу, подолання технічних бар'єрів та асинхронності робочих процесів. Крім того, відсутність цілісних адаптивних моделей тимблдингу, які враховують умови воєнного стану, ускладнює впровадження інноваційних підходів до згуртування команд. Таким чином, невирішеною залишається проблема відсутності комплексної моделі тимблдингу для віддалених команд, яка враховувала б виклики сучасного кризового середовища, зокрема воєнного стану.

**Метою статті** є саме розробка такої адаптивної моделі, яка враховувала б специфіку роботи під час воєнного стану та сприяла забезпеченню психологічної стійкості працівників, збереженню довіри, подоланню технічних бар'єрів і асинхронності робочих процесів, а також підвищенню продуктивності та згуртованості колективів.

**Виклад основних результатів дослідження.** Тимблдинг (Team Building) стає невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом сучасних компаній. Його мета полягає у формуванні єдиної команди з окремих фахівців, орієнтованої на досягнення спільних цілей. В основі цієї концепції лежить ідея, що ефективна взаємодія у колективі здатна не лише покращити внутрішній клімат, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації.

Ідея організації колективу з'явилася ще під час Другої світової війни, коли британські військові проводили командні ігри для солдатів, аби навчити їх ефективній взаємодії. У післявоєнний період цю концепцію адаптували для використання в менеджменті, спрямовуючи зусилля на створення робочих груп, здатних забезпечити високу продуктивність [4].

Дослідження показують, що команди, де члени працюють над досягненням спільних цілей, ефективніші за групи індивідуалістів. Наприклад, історичний приклад діяльності Піфагора демонструє, як організація навколо спільних інтересів сприяла не лише досягненню наукових результатів, але й формуванню довготривалого культурного впливу.

У ХХ столітті менеджери виявили, що згуртованість колективу сприяє підвищенню продуктивності. Таким чином, групи співробітників почали перетворюватися на команди, в яких кожен зацікавлений у досягненні загального результату.

Наукові дослідження свідчать, що тимблдинг дозволяє вирішувати низку завдань: створювати відчуття єдності, що реалізується через спільне виконання складних завдань; формувати довіру, адже спільна

діяльність сприяє зміцненню взаєморозуміння між членами команди; розвивати творчий потенціал, так як інноваційний підхід до командної роботи дозволяє кожному співробітнику розкрити свої сильні сторони.

У цьому контексті важливо розглядати групу не як набір індивідуальних працівників, а як інтегровану систему, орієнтовану на взаємну підтримку та ефективну взаємодію. Існує кілька класифікацій тимблдингу, серед яких найефективнішими вважаємо спортивний і екстремальний, наприклад командні змагання, екстремальні види спорту чи випробування, які допомагають розвивати лідерські якості та зміцнювати дух команди; інтелектуальний та психологічний тимблдинг, це квести, фотополювання або спільні навчальні заходи, котрі сприяють формуванню навичок вирішення складних завдань та дозволяють учасникам проявити себе у незвичних обставинах; творчий підхід - театральні постановки, художні проекти чи музичні конкурси, що розкривають потенціал співробітників у нетрадиційних умовах, що сприяє підвищенню довіри й відкритості. Отже тимблдинг є важливим інструментом для підвищення ефективності організацій. Завдяки різноманітним формам та методам, він допомагає вирішувати як стратегічні, так і тактичні завдання з управління персоналом. Використання основних принципів тимблдингу дозволяє створити згуртовану команду, орієнтовану на довгостроковий успіх.

Віддалені команди вже давно стали невід'ємною частиною сучасного робочого середовища, це відбулось завдяки глобалізації та швидкому розвитку цифрових технологій [6]. Однак в умовах воєнного стану їхнє функціонування набуло ще більшої значущості, адже саме такі колективи здатні забезпечити безперервність роботи, адаптуючись до нових викликів і умов. Головною особливістю віддалених команд є їх глобальність і географічна розподіленість. Через повномасштабне вторгнення багато людей були змушені залишити свої домівки та переїхати до безпечних регіонів або за кордон. У таких умовах команди часто працюють у різних часових поясах, що дозволяє забезпечити безперервність роботи в цілодобовому режимі. Водночас це ускладнює синхронізацію робочих процесів, оскільки вимагає додаткового зусиль для координації та ефективної комунікації між членами команди. Наприклад, час, зручний для обговорення завдань для одних учасників, може бути неприйнятним для інших. У цих складних умовах використання інструментів тимблдингу стають вирішальними для підтримання згуртованості віддалених команд. Онлайн-платформи, такі як Zoom, Microsoft Teams або Slack, не лише

забезпечують зв'язок, але й створюють можливості для проведення регулярних командних активностей, які сприяють емоційній підтримці та формуванню почуття єдності [7].

Наприклад, організація віртуальних кава-брейків чи неформальних зустрічей дозволяє працівникам обговорювати не тільки робочі, але й особисті питання, зберігаючи людяність у взаємодії [8]. Іншими актуальними інструментами згуртування колективу можуть бути онлайн-квести, спільні ігри або тематичні заходи, такі як конкурси, творчі майстер-класи чи навіть благодійні ініціативи, що об'єднують людей навколо спільної мети. Крім того, важливу роль виконують програми наставництва, де більш досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до нових умов роботи. Це не лише полегшує інтеграцію в команду, але й створює додаткові можливості взаємодії між колегами. Психологічна підтримка також може бути інтегрована в тимблдинг через спільні сесії зі зняття стресу, арт-терапії або практики медитації, які здійснюються онлайн. Такі заходи не тільки покращують емоційний стан співробітників, але й сприяють створенню атмосфери довіри та спільної підтримки в команді.

Військовий стан в Україні приніс безліч викликів для організації ефективної роботи віддалених команд (рис. 1). Основні труднощі, з якими стикаються бізнеси, включають психологічний стан працівників, який суттєво впливає на їх здатність брати участь у командній роботі, так як постійна загроза життю, втрата близьких або вимушене переміщення формують хронічний стрес, що знижує продуктивність, а психоемоційна нестабільність в умовах кризи потребує особливих підходів до управління персоналом. Віддалені команди, розкидані по різних регіонах і часових поясах, стикаються з проблемами регулярного зв'язку, наприклад, в зоні бойових дій доступ до стабільного інтернету та електроенергії є обмеженим. Кризи, особливо пов'язані з війною, призводять до підвищеного рівня тривожності та зниження взаєморозуміння, це може спричинити конфлікти в команді, які ускладнюють реалізацію спільних завдань, а підтримання довіри є критично важливим у стресових умовах. Різний рівень забезпечення працівників технічними засобами (наприклад, доступ до комп'ютерів, стабільного зв'язку чи програмного забезпечення) створює додаткові бар'єри для ефективної командної роботи, адже забезпечення рівних можливостей для всіх членів команди є ключовою умовою для успішного тимблдингу.

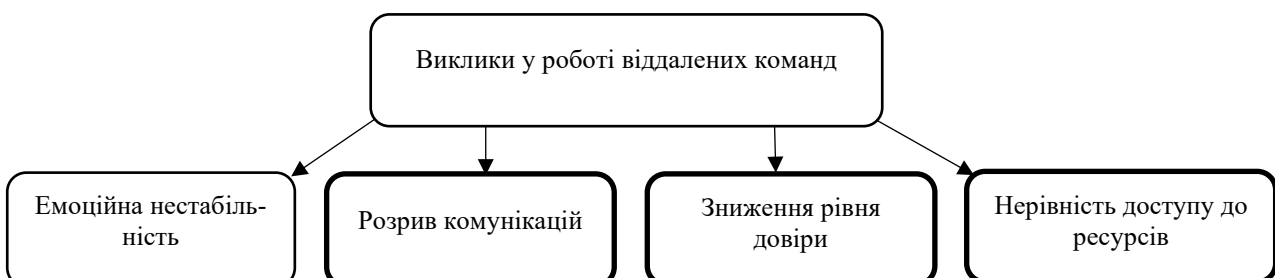


Рис. 1 Виклики організації ефективної роботи віддалених команд в умовах воєнного стану в Україні

Джерело: сформовано автором

Навіть в складних умовах воєнного стану, коли бізнеси постали перед безпрецедентними викликами організації роботи, компанії демонструють інноваційні підходи до подолання цих труднощів, також, особлива увага приділяється підтримці емоційного стану працівників, забезпеченню стабільної комунікації, залученню до спільних соціальних ініціатив та застосуванню новітніх технологій для зміцнення командної роботи. Наприклад, такі компанії, як «Нова пошта» та SoftServe, впроваджують програми психологічної підтримки та арт-терапії, які сприяють стабілізації морального стану працівників. Водночас «Розетка» та Grammarly вибирає цифрові платформи для підтримки неформального спілкування, створюючи середовище

довіри та відкритості. Такі компанії, як Ajax Systems, організовують волонтерські проекти, які об'єднують команди навколо спільної мети, підвищуючи їхню згуртованість. Інноваційні технології, наприклад, VR-симуляції, які використовують ЕРАМ Україна, допомагають адаптувати процеси тимблдингу до умов віддаленої роботи. Успішний досвід цих компаній демонструє важливість гнучкого та адаптивного підходу до управління командами в кризових умовах та можуть стати орієнтиром для інших організацій у впровадженні ефективних стратегій подолання викликів, зберігаючи при цьому продуктивність, довіру та згуртованість колективу (рис. 2).

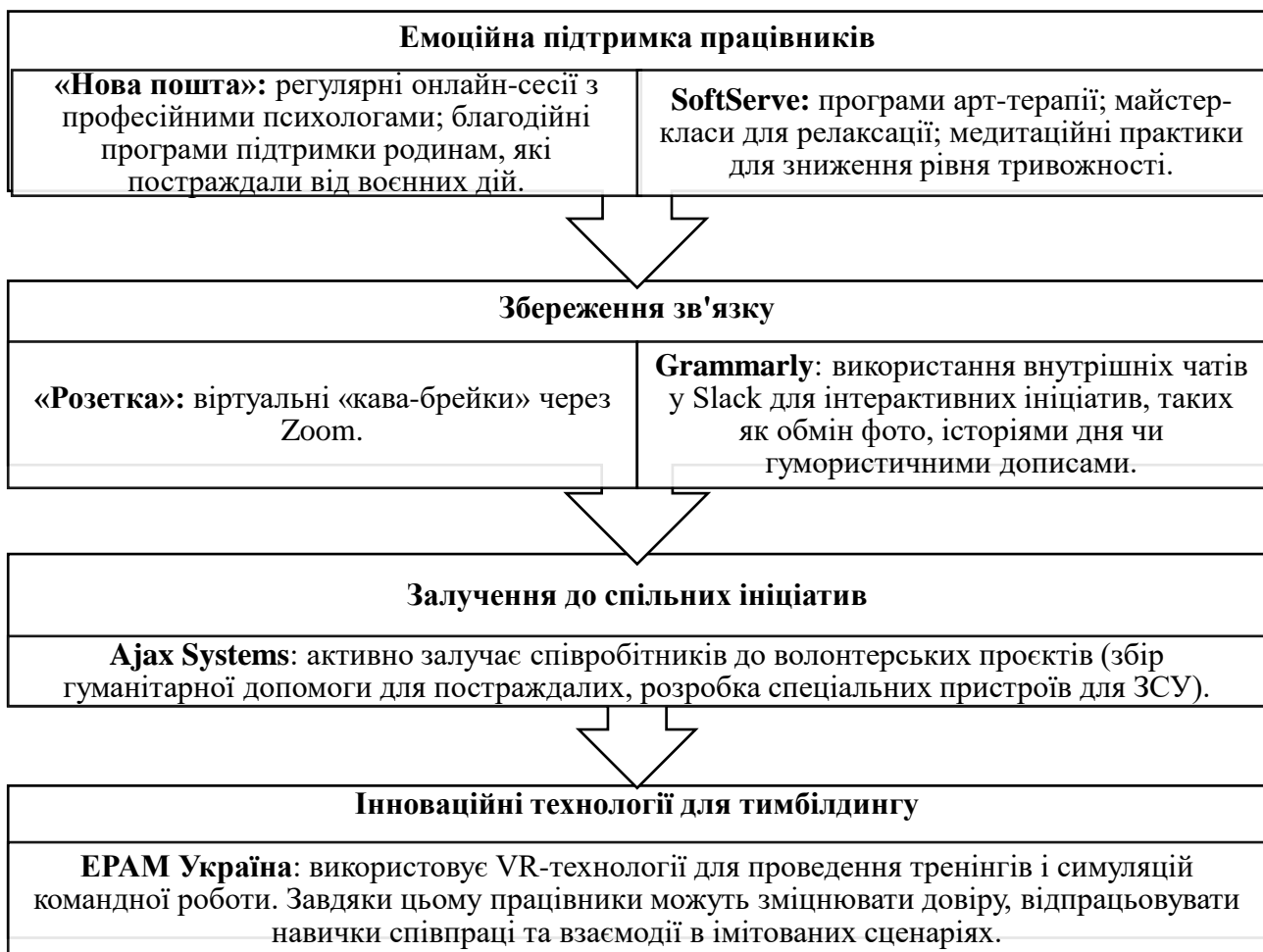


Рис. 2 Успішні ініціативи українських компаній для подолання викликів в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором

Ініціативи українських компаній яскраво демонструють, що навіть в умовах глибокої кризи, спричиненої воєнними діями, можна знайти креативні та ефективні рішення для збереження командного духу, підвищення продуктивності та підтримки стабільної співпраці. Використання сучасних технологій, організація програми психологічної підтримки, а також залучення працівників до соціально значущих проектів дозволяють не лише адаптуватися до нових умов роботи, але й забезпечують згуртованість колективу та запобігають негативному впливу стресу.

Ці ініціативи свідчать про високий рівень управлінської адаптивності та здатність українських компаній до інноваційного мислення навіть у найскладніших умовах. Досвід таких організацій може служити зразком для інших бізнесів, які прагнуть ефективно подолати виклики, пов'язані з віддаленою роботою, зокрема в умовах кризи або нестабільності. Крім того, впровадження таких практик полегшує формування нових підходів до управління командами, що базуються на гнучкості, технологічності та орієнтації на людський фактор, який залишається центральним

елементом ефективного функціонування будь-якої системи.

Попри всі труднощі, спричинені воєнним станом, перед бізнесами відкриваються нові можливості для розвитку командної взаємодії. Кризові ситуації стимулюють організації впроваджувати інноваційні підходи до управління, спрямовані на покращення комунікації, підвищення рівня згуртованості та адаптацію до нестабільного середовища. Такі виклики змушують команди розвивати навички ефективної співпраці, емоційного інтелекту та адаптивності, які раніше могли залишатися на периферії організаційної уваги. У результаті формуються нові стратегії та моделі взаємодії, які дозволяють підвищувати стійкість та ефективність колективів навіть у складних і нестабільних умовах. Це створює передумови для формування інноваційної організаційної культури, здатної до тривалого розвитку й функціонування в умовах невизначеності.

Соціальна відповідальність, як один із ключових елементів сучасного управління, відіграє важливу роль у підтримці командного духу, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан. Залучення працівників до волонтерських проєктів і благодійних ініціатив не лише сприяє вирішенню актуальних суспільних проблем, але й дозволяє кожному члену колективу відчувати значущість своєї роботи. Це зміцнює відчуття спільності, підвищує мотивацію та формує колективну відповідальність за досягнення спільних цілей.

Водночас гнучкі формати співпраці стають необхідністю в умовах роботи під час воєнного стану. Впровадження асинхронних робочих процесів, таких як запис вебінарів, використання гнучких графіків чи поділ на мікрогрупи для виконання окремих завдань, дозволяє залучати працівників незалежно від їхнього місцезнаходження чи технічних можливостей. Такі підходи підвищують ефективність команд, дозволяючи зберігати продуктивність навіть за обмеженого доступу до ресурсів чи нестабільних умов.

Роль цифрових технологій у тимбілдингу також набуває особливого значення. Використання платформ для гейміфікації, таких як Slack, Discord чи спеціалізовані корпоративні програми, сприяють створенню інтерактивних "командних викликів" або змагань у віртуальному просторі. Такі технологічні інструменти не лише забезпечують безперервну комунікацію, але й допомагають підтримувати дружню атмосферу та зміцнювати співпрацю між членами команди.

Окрему увагу заслуговує інтеграція культурних і патріотичних ініціатив у стратегії тимбілдингу. Організація вебінарів про українську історію та культуру, проведення онлайн-лекцій з літератури чи музичних вечорів створюють можливість для команди краще усвідомити національні цінності та зміцнити свою ідентичність, формують відчуття єдності навколо спільних ідеалів, що особливо важливо в умовах, коли суспільство зіштовхується з викликами війни.

Загалом, поєднання соціальної відповідальності, гнучкості у співпраці, цифрових технологій і патріотичних ініціатив створює стійкий фундамент для

ефективного тимбілдингу навіть у найскладніших обставинах. Ці елементи не лише сприяють згуртованості команд, але й допомагають організаціям адаптуватися до викликів сучасності, забезпечуючи їхню стійкість та готовність до нових умов.

Для ефективної інтеграції тимбілдингу в роботу віддалених команд, особливо в умовах воєнного стану, нами запропоновано комплексну модель, яка враховує специфіку сучасних викликів і орієнтована на забезпечення згуртованості, підтримки емоційного стану та підвищенні продуктивності колективу (Рис 3).

Запропонована комплексна адаптивна модель тимбілдингу у віддалених командах в умовах воєнного стану охоплює шість основних підходів, спрямованих на забезпечення згуртованості, емоційної стійкості та адаптації до кризових умов. Підтримка через залучення, передбачає інтеграцію соціально значущих ініціатив у діяльність команди. Це досягається через організацію благодійних акцій, участь у волонтерських проєктах, спільне планування та реалізацію довгострокових соціальних програм, це сприяє формуванню колективного духу та відчуття причетності до важливих суспільних справ. Цифровий хаб, спрямований на створення цифрового простору для комунікації та обміну ідеями між членами команди. У його рамках використовуються внутрішні платформи для обговорення робочих і неформальних питань, організовуються віртуальні зустрічі, ігрові вечори та інші інтерактивні заходи, що забезпечує підтримку зв'язку та неформальне спілкування в умовах дистанційної роботи. Психологічна підтримка орієнтована на збереження емоційного благополуччя працівників, включає регулярні вебінари, консультації з психологами, групові тренінги з управління стресом і профілактики емоційного вигорання, а також арт-терапію, яка допомагає знижувати рівень напруження та сприяє кращому взаєморозумінню в колективі. Інклюзивний тимбілдинг враховує різні можливості працівників і спрямований на забезпечення рівного доступу до командних активностей, це реалізується через асинхронні завдання, розробку завдань, що враховують технічні можливості учасників для забезпечення необхідними ресурсами. Гейміфікація взаємодії передбачає використання ігрових технік для підвищення залученості працівників. У рамках цього підходу організовуються віртуальні квести, рольові ігри, тематичні вікторини та змагання, які сприяють неформальній взаємодії та зміцненню командних зв'язків. Культурна інтеграція, акцентує увагу на включенні культурних і національних цінностей у процес тимбілдингу та реалізується через проведення тематичних лекцій і заходів, присвячених історії, культурі та традиціям, а також через популяризацію ідей взаємодопомоги, патріотизму та згуртованості. Всі ці інструменти у своїй сукупності утворюють модель, яка сприяє формуванню стійкої організаційної культури, здатної забезпечити ефективність і згуртованість віддалених команд навіть у складних умовах воєнного стану.

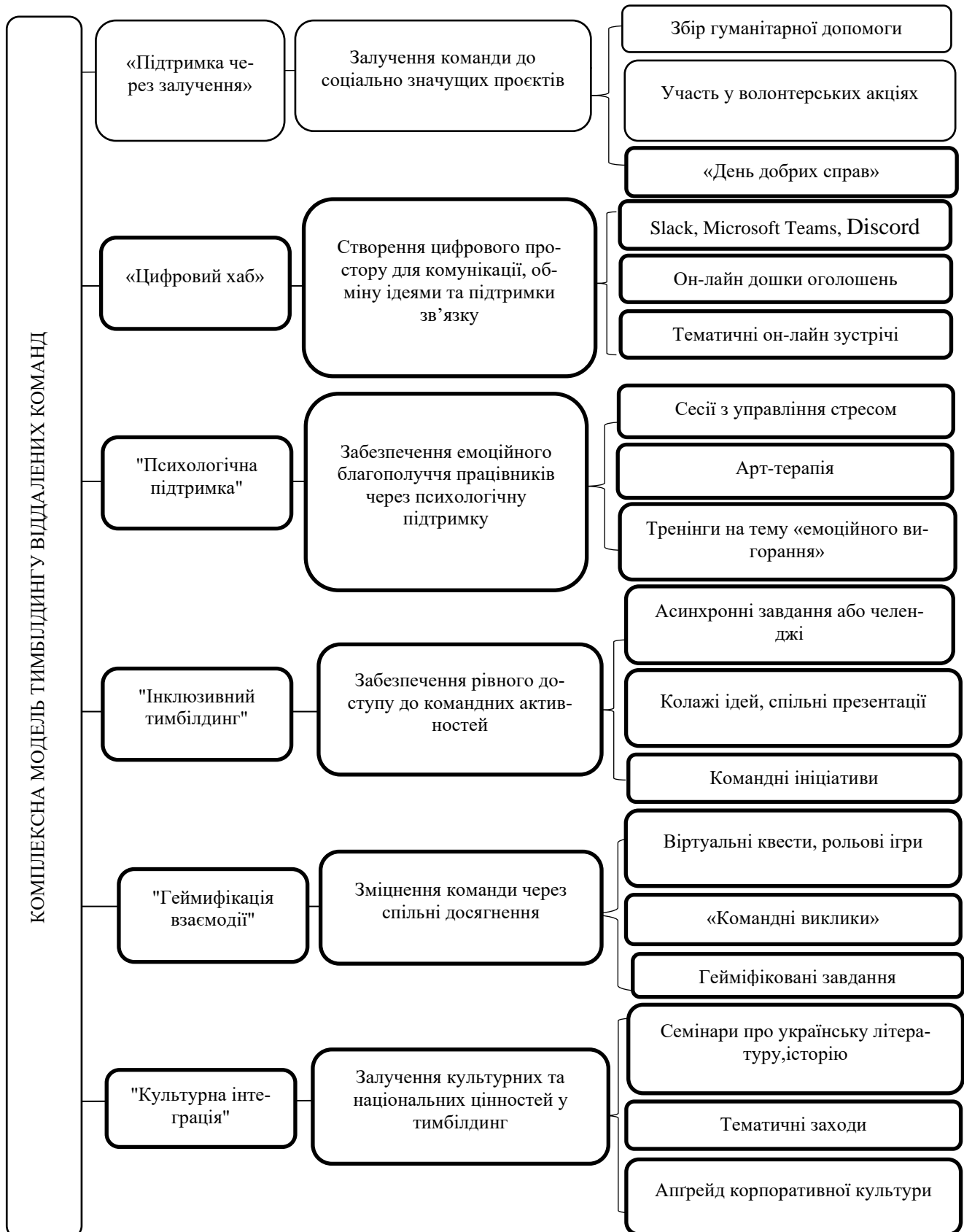


Рис. 3 Модель тимбілдингу для віддалених команд в умовах воєнного стану.

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що тимбілдинг у віддалених командах є критично важливим інструментом для збереження продуктивності,

згуртованості та емоційного благополуччя працівників в умовах воєнного стану. Визначені ключові виклики, такі як географічна розподіленість команди,

обмежений доступ до технічних ресурсів, різниця в часових поясах, хронічний стрес і психологічна нестабільність працівників значно ускладнюють організацію ефективної командної взаємодії. Разом із тим, кризові умови стимулюють бізнес до впровадження інноваційних підходів, які включають використання цифрових платформ, гейміфікацію, соціально значущі проекти, а також ініціативи з психологічної підтримки та патріотичних програм. Запропонована модель є комплексним підходом, який враховує специфічні виклики, що постають перед організаціями у кризовому середовищі та спрямована на підтримання ефективності та згуртованості команд через інтеграцію шести ключових елементів: соціальної відповідальності, цифрової взаємодії, психологічної підтримки, інклюзивності, гейміфікації та культурно-патріотичних ініціатив. Її значення полягає не лише в оперативному вирішенні актуальних проблем командної роботи, але й у створенні стійкої організаційної культури, орієнтованої на довгостроковий розвиток і в перспективі може стати основою для

створення універсальних підходів до тимбілдингу, які можна адаптувати до інших кризових або нестабільних умов.

Подальші перспективи дослідження в цьому напрямку пов'язані з розширенням емпіричної бази через вивчення досвіду більшої кількості продуктів, як українських, так і міжнародних, що працюють в умовах кризи. Особливу увагу варто приділити оцінці довгострокової ефективності впровадження тимбілдингових практик, їх впливу на продуктивність команди та емоційний стан працівників. Крім того, перспективним є дослідження нових технологій, таких як VR (віртуальна реальність) і AR (доповнена реальність), для посилення командної взаємодії в дистанційному форматі. Також важливим є розробка підходів до інтеграції тимбілдингу в стратегічне управління організацією, що забезпечить довгострокову стійкість та адаптивність бізнесу в кризових умовах.

#### Список використаних джерел:

1. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. (2020). Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник, Вип. 3(20). С. 152–156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> Я.
2. Куряча Н.В. (2023). Тімбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. Причорноморські економічні студії, Вип. 79. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>.
3. Посібник із п'яти етапів розвитку команди з найкращими порадами. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>.
4. Belbin R.M. (2000). Management teams: Why they succeed or fail. Cambridge: Belbin Associates, 171 p. URL: <https://library.lincoln.ac.uk/items/36886>.
5. Basova K.A. (2021). Foremost global challenges: causes and possible consequences. POLIT. Challenges of science today, 5-9 April. Pp. 13-18.
6. Ігри розуму. Навчальні варгейми для військовослужбовців URL: <https://salo.li/7757876>.
7. Онлайн тимбілдинг: як згуртувати команду, коли всі працюють на відстані? URL: <https://hurma.work/blog/tymbilding-na-remouti-10-aktyvnostej-na-bud-yakyj-smak>.
8. Смажені маршмелоу в Zoom та віртуальні тури в Париж: 12 ідей для онлайн-тімбілдингу. URL: <https://laba.ua/blog/3995-12-idey-dlya-onlayn-timbildingu>.

#### References:

1. Yarmolyuk, D.I., Khlupyanets, D.I., & Yablonska, I.V. (2020). Timbilding yak odyin iz efektyvnykh metodiv upravlinnya personalom [Teambuilding as one of the effective methods of personnel management]. Pryazovskyi Ekonomichnyi Visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin, No. 3(20). Pp. 152–156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> Я. [in Ukrainian].
2. Kuryacha, N.V. (2023). Tymbuilding na pidpryyemstvi: sutnist' i pryznachennya [Teambuilding at the enterprise: essence and purpose]. Prychornomorski Ekonomichni Studii – Black Sea Economic Studies, No. 79. Pp. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>. [in Ukrainian].
3. A guide to the five stages of team development with top tips. Retrieved from: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>. [in English].
4. Belbin, R.M. (2000). Management teams: Why they succeed or fail. Cambridge: Belbin Associates. Retrieved from: <https://library.lincoln.ac.uk/items/36886>. [in English].
5. Basova, K.A. (2021). Foremost global challenges: causes and possible consequences. POLIT. Challenges of science today, April 5–9. Pp. 3–18. [in English].
6. Iгры rozumu. Navchal'ni varheyemy dlya viys'kovosluzhbovtiv [Mind games: training wargames for military personnel]. Retrieved from: <https://salo.li/7757876>. [in Ukrainian].
7. Onlayn tymbuilding: yak zghurtuvaty komandy, koly vsi pratsyuyut' na vidstani? [Online teambuilding: how to unite a team when everyone works remotely?]. Retrieved from: <https://hurma.work/blog/tymbilding-na-remouti-10-aktyvnostej-na-bud-yakyj-smak>. [in Ukrainian].
8. Smazheni marshmelou v Zoom ta virtual'ni tury v Paryzh: 12 idey dlya onlayn-timbildingu [Roasted marshmallows in Zoom and virtual tours in Paris: 12 ideas for online teambuilding]. Retrieved from: <https://laba.ua/blog/3995-12-idey-dlya-onlayn-timbildingu>. [in Ukrainian].