

DOI: 10.15276/EJ.01.2023.9
DOI: 10.5281/zenodo.8213083
UDC: 65.01; 658.3.07
JEL: O15; J24; J41

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД В КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

EFFECTIVE TEAMS FORMATION IN THE COMPANY AS A HR MANAGEMENT TOOL

Myroslava I. Bublyk, DEcon, Professor
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2403-0784
Email: my.bublyk@gmail.com

Tetiana M. Kopach
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1293-229X
Email: tetiana.m.kopach@lpnu.ua

Received 24.02.2023

Бублик М.І., Копач Т.М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. Оглядюва стаття.

У роботі вивчено нормативно-правове поле управління людським капіталом та визначено концептуальні засади й способи формування ефективних команд. У результаті класифікації методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання талантів було визначено їх відповідні особливості, переваги застосування та недоліки. Запропоновано ряд універсальних положень щодо адаптування інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану. Обґрунтовано вісім принципів формування програми розвитку лідерства та практик талант-менеджменту, що сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів. З метою врахування розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, було удосконалено існуючі методи талант-менеджменту та обґрунтовуємо сутність та можливості застосування нових методів. Розроблено способи врахування взаємодії різних поколінь працівників у командах та визначено шляхи формування організаційної культури, цінностей та етики з метою залучення та утримання талантів.

Ключові слова: управління персоналом, людський капітал, інструменти управління командами, формування ефективних команд, плинність талантів

Bublyk M.I., Kopach T.M. Effective Teams Formation in the Company as a HR Management Tool. Review article.

The work examines the regulatory and legal field of human capital management and defines the conceptual principles and methods of forming effective teams. As a result of the classification of methods and tools according to the stages of identification, development and retention of talents, their respective features, application advantages and disadvantages were determined. A number of universal provisions regarding the adaptation of personnel management tools in the conditions of martial law are proposed. Eight principles of leadership development program formation and talent management practices that contribute to the attraction, development and retention of key talents are substantiated. In order to take into account the development of cultural and value characteristics of employees, the existing methods of talent management were improved and we substantiate the essence and possibilities of applying new methods. Methods of taking into account the interaction of different generations of employees in teams have been developed and ways of forming organizational culture, values and ethics have been determined in order to attract and retain talents.

Keywords: HR management, human capital, team management tools, effective team formation, talent turnover

З кожним роком ефективне формування команд відіграє щоразу важливішу роль при забезпеченні збільшення продуктивності у сучасному бізнесі, посилюючи інноваційність та конкурентоспроможність компаній. Сьогодні вміння створювати та ефективно управляти командами стає ключовим фактором успіху для бізнесу у сучасному динамічно змінному середовищі. Проблема розробки нових теоретичних підходів, моделей та інструментів управління командами безпосередньо пов'язана із потребою вивчення принципів командної роботи, яка є невід'ємною частиною багатьох проектів. Це зумовлює пошук способів формування, організування та управління командами. Зі зростанням різноманітності та комплексності сучасних ринків під впливом глобалізації зростає необхідність в пошуку та розробці нових ефективних способів управління для децентралізованих та віддалених команд. Це формує запит на розробку інноваційних методів та інструментів управління розвитком людського капіталу, де значну роль відіграє взаємодія різних поколінь працівників у командах. Так, поєднання різного досвіду та різноманітних цінностей членів команд створює нові виклики та загострює необхідність використання адаптивних підходів до управління командами.

Проблема поглиблюється з огляду на особливості ринку праці в кожній окремій галузі та набуває граничної актуальності за умов високого рівня плинності кадрів, водночас ставлячи перед керівництвом

підприємств нові завдання підтримки та розвитку внутрішніх талантів, успішних лідерів, що очолюють та формують ефективні команди.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Розвитку теоретико-методологічних основ управління персоналом, моделей та інструментів формування командами присвячені праці відомих дослідників сучасності як в Україні, так і за її межами. Серед науковці, чії праці зробили значний внесок у розробку нових теоретичних підходів та практичних рекомендації для керівників компаній та їх HR-працівників слід виділити таких вчених: Армстронг М. [1], Бойаціс Р.Е. [2], Бублик М. [3-5], Вітн Д.А. [6], Завербний А. [7], Кауфман Б.Е. [8], Мацелюх Ю. [9], Щокін Г.В. [10].

Дослідження та аналізування перелічених наукових праць щодо складної проблеми створення та ефективного управління командами вказують на те, що сьогодні все ще невирішеною раніше частиною загальної проблеми є пошук способів формування, організування та управління різноманітними типами команд, серед яких новими та мало дослідженими є децентралізовані та віддалені команди. Недостатньо також приділено уваги вивченню роботи команд, члени яких володіють кардинально протилежними, відмінним від інших досвідом та цінностями. Це зумовлює потребу ґрунтовних наукових розвідок у зазначеному напрямі, а саме потребу в розробці нових методів та стратегій розвитку внутрішніх талантів, успішних лідерів, що очолюють та формують ці команди.

Армстронг М. [1] розглядає процес управління персоналом стратегічно через застосування до нього усіх трьох підходів: системного, функціонального та процесного, поєднуючи в системі управління персоналом комплекс таких інструментів: підбір персоналу, мотивування працівників, підвищення їх кваліфікації та управління кар'єрою, які дають результат у довгостроковій перспективі.

З огляду на те, що в 21 столітті зі стрімким розвитком інформаційних технологій головним стимулом бізнесу став людський капітал, то провідну роль в досягненні цілей організації відіграють працівники, здатні створювати інновації та втілювати їх у бізнес-процеси компанії. Це стимулює попит на креативних працівників, високоосвідчених фахівців, пошук яких і є основним завданням з управління людським капіталом. Як вважає Бойаціс Р.Е. [2], в управлінні людським капіталом важливу роль відіграє емоційний інтелект, сила якого зосереджена в первинному лідерстві, який ефективно допомагає формувати емоційний клімат команди, зокрема, та компанії, загалом, керувати емоціями працівника для прийняття кращих управлінських рішень. У низці праць Бублик М. [3-5] обґрунтовує, що джерелом соціально-економічних втрат і, навіть, збитків у компаніях є низький рівень розвитку людського капіталу через відсутність зацікавленості керівництва українських компаній впроваджувати сучасні інструменти управління персоналом, інвестувати у своїх працівників. Це суттєво обмежує можливості сталого розвитку організації та знижує рівень ефективності управління підприємствами. У результаті тенденції зниження інвестицій у людський капітал у більшості компаній значних збитків зазнає і вся національна економіка. Дана проблема особливо загострилася в обставинах російсько-української війни.

Фундаментальні дослідження Вітн Д.А. [6], що є експертом у галузі управління та організаційної поведінки, вибудували систему практичних рекомендацій щодо управління персоналом та розвитку управлінських навичок. Він вважає, що управлінські навички є тим сприятливим ґрунтом, на якому успішно втілюються різноманітні стратегії управління персоналом, застосовуються ефективні практики управління персоналом, їх інструменти та методи, де особистісні якості працівника та стиль керівництва сприяють досягнення ефективних результатів в компаніях. Вітн Д.А. [6] доводить, що тільки управлінські навички є тими цеглинами, на яких будується ефективне управління, оскільки розвиток управлінських навичок, напровадженню до стилів керівництва, технік управління та різних стратегій є сприяє втіленню на практиці тих же своїх власних стилів керівництва, прийомів і технік управління чи стратегій розвитку компаній. У роботі [7] автори досліджують рольову диференціацію лідерських знань та інструментів її оцінки, що є важливим елементом теорії управління командами та розвитку лідерських здібностей працівників.

Кауфман Б.Е. [8] досліджує еволюцію стратегічного управління людськими ресурсами протягом останніх 30-ти років та прогнозує тенденції розвитку галузі управління людськими ресурсами, вказуючи на зростаючу роль команд в компаніях. Мацелюх Ю. [9] використовує мережеве моделювання інтенсивності споживання ресурсів в управлінні людським капіталом у цифрових бізнес-підприємствах за допомогою методу критичного шляху, що вказує на зростаючу роль інформаційних технологій в управлінні персоналом. Щокін Г.В. [10] досліджує різні аспекти управління персоналом в українських компаніях, класифікує соціологічні та психологічні методи та інструменти ефективного управління командами у сфері послуг та на виробництві.

Підсумовуючи проведений аналіз проблеми та наявних методів, бачимо, що глобалізаційні процеси посилюють різноманітність та економічну комплексність сучасних ринків праці, що відповідно змінює інструменти розвитку людського капіталу та стимулює розробку нових ефективних способів управління командами.

Метою статті є створення методів управління людським капіталом шляхом формування ефективних команд. У статті вирішуються такі завдання: вивчення концептуальних напрямів формування ефективних команд, аналізування та класифікування методів та інструментів виявлення,

розвитку та утриманням талантів на різних рівнях організації, формулювання ряду універсальних положень щодо адаптування інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану, серед яких принципи формування програми розвитку лідерства та практик талант-менеджменту, які сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів з врахуванням розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, визначення шляхів формування організаційної культури, цінностей та етики з метою залучення та утримання талантів у цілому та виховання лідерів як талановитих менеджерів команди, зокрема.

Виклад основного матеріалу дослідження

Один з найважливіших нормативно-правових документів, що визначає засади управління людським капіталом в Україні, є Законом України «Кодекс законів про працю України» [11]. Цей Кодекс регулює трудові відносини та встановлює правила, що стосуються підбору, утримання, розвитку та звільнення працівників, а саме ст. 2-23, 25, 27, 49, 172, де визначено право на працю та принципи підбору працівників, декларуються рівні можливості щодо отримання праці та встановлюється заборона дискримінації при підборі працівників, визначаються умови праці, які повинні бути закріплені у трудових договорах та колективних договорах, а також встановлюються вимоги до організації роботи з підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (2022, № 2136-IX) [12] та новий проект Закону України «Про працю», розглянутий у 2022 р. [13], регулюють трудові відносини та встановлюють правила, що стосуються підбору, утримання, розвитку та звільнення працівників.

При виконанні даного дослідження враховано сучасні нормативно-правові положення, затверджені міжнародними конвенціями, державними Програмами й законодавчими актами, у тому числі резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй «Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року» [14] від 25 вересня 2015 року № 70/1 (Sustainable Development Goals (SDGs), United Nations General Assembly, 2015), «Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [15] (схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015), «Державною стратегією регіонального розвитку до 2020 року» [16] (затверджена КМ України від 6 серпня 2014 р. №385), «Про засади державної регіональної політики» [17] (док. 156-VIII від 05.02.2015 р.), Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [18] № 722/2019, від 30.09.2019 та Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна» [19]. В основі пошуку інноваційних підходів до управління розвитком людського капіталу, як вважають автори [20-22], значну роль відіграють глобальні пріоритети у сферах економіки, соціального розвитку та збереження довкілля. Це формує необхідність побудови сучасних систем менеджменту для розумних підприємств [22], що розвиваються в умовах міжнародної діджиталізації та інтелектуалізації економіки [21]. Зі зростанням тенденцій трансформації економіки у напрямі циркулярної та зеленої через зміну клімату, викиди парникових газів та зростаюче забруднення довкілля промисловими відходами [20], формуються нові виклики використання адаптивних підходів до управління людським капіталом.

Цілі сталого розвитку (3-5, 8, 10) [15] визнають концептуальні напрями управління людським капіталом, серед яких визначальними є забезпечення гідного працевлаштування, рівних можливостей та збалансованого розвитку працівників. Відповідно до цього, управління людським капіталом на підприємствах покликано сприяти створенню належних, безпечних та здорових робочих умов, достойної праці та економічного зростання, включаючи принципи рівного розподілу та добробуту працівників. У компаніях важливо забезпечувати гендерну рівність та доступ жінок до однакових можливостей у сфері зайнятості, здоров'я та управління підрозділами, забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, включаючи мігрантів та вразливі групи, а також забезпечення доступної, якісної та справедливої освіти для всіх, включаючи можливості навчання та розвитку працівників.

З метою розробки сучасних методів управління людським капіталом у компаніях виділимо концептуальні напрями формування команд. У результаті аналізу досліджень сучасних вчених [23-41] серед підходів, які використовуються для створення різних типів команд та сприяють досягненню різних цілей, в залежності від потреб організації та контексту діяльності компаній, виділимо 7 підходів (рис. 1).

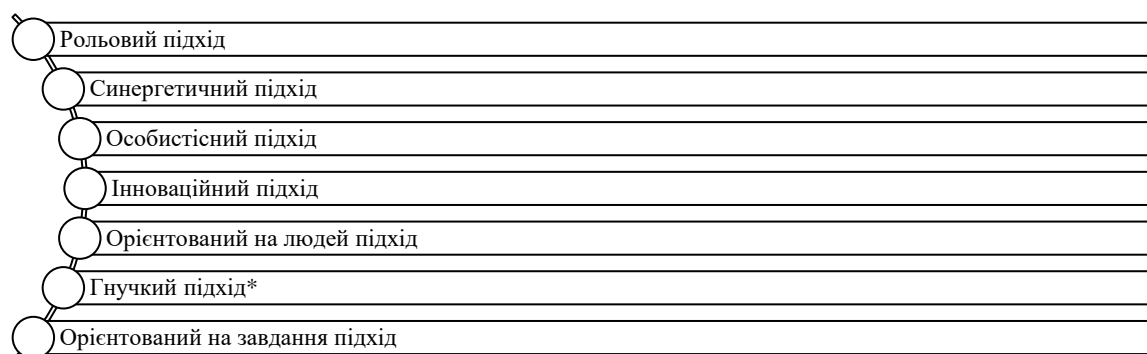


Рисунок 1. Концептуальні напрями формування команд
Джерело: складено авторами за матеріалами [23-41]

Важливо підібрати відповідний підхід залежно від специфіки організації та завдань, які перед нею стоять. Так, рольовий підхід [7, 25, 39] фокусується на розподілі ролей і відповідальності між членами команди, де кожен член команди виконує визначену роль, що сприяє ефективному виконанню завдань та досягненню мети. При особистісному підході враховується особистість кожного члена команди, його навички, здібності та характеристики, щоб забезпечити гармонійне співробітництво та підтримку між усіма членами команди. При виборі синергетичного підходу формування команд націлене на генерування у команді синергії у формі співпраці, яка перевершує суму індивідуальних зусиль кожного, оскільки команда працює разом як єдине ціле, в результаті чого й відбувається покращення продуктивності та креативності. У підході, що орієнтований на завдання підхід, основний акцент ставиться на виконання командою завдань та досягнення нею цілей, де члени команди об'єднані ідеєю досягнення конкретної мети. У підході, орієнтованому на людей, важливою є взаємодія між членами команди, яка сприяє розвитку взаєморозуміння, довіри та емоційної пов'язаності між членами команди.

В останні роки набуває популярності інноваційний підхід [40], де при створенні команд враховується здатність кожного члена команди вносити новаторські ідеї та реалізовувати інноваційні проекти. Багато дослідників [24, 26-31] вважають найбільш універсальним гнучкий підхід рекомендують його застосовувати з метою адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та виникненні неочікуваних внутрішніх потреб у середині команди. Цей підхід забезпечує високий рівень гнучкості та здатність до адаптації під час створення команд в надзвичайних умовах, під час воєнних станів та інших критичних діяльностях компаній. Як приклад, цей підхід є актуальним останнім часом для українських підприємств під час вимушеної їх релокації у зв'язку з військовими діями чи під час руйнування частини виробничих потужностей внаслідок цинічних бомбардувань чи артобстрілів агресором міст і сіл України.

Детально розглянемо шляхи формування ефективних команд у межах кожного переліченого підходу (рис. 2). Кожен підхід має свої особливості та вимагає певних практичних заходів для створення ефективної команди [32-36]. Важливо адаптувати підходи до сутності організації та особливостей команди, щоб досягнути найкращих результатів.

Рольовий підхід	Особистісний підхід	Синергетичний підхід	Орієнтований на завдання підхід	Орієнтований на людей підхід	Інноваційний підхід	Гнучкий підхід
<ul style="list-style-type: none"> Визначення ролей Ділові правила Комунікація 	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка здібностей Підтримка та розвиток Управління конфліктами 	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток довіри Спільна відповідальність Кооперативна праця 	<ul style="list-style-type: none"> Чіткі цілі Розподіл завдань Моніторинг виконання 	<ul style="list-style-type: none"> Тренінг та розвиток Задоволеність праці Робота над командним духом 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження творчості Підтримка експериментів Підтримка ініціатив 	<ul style="list-style-type: none"> Адаптивне управління Розвиток гнучкості Підтримка відкритості

Рисунок 2. Способи формування ефективних команд

Джерело: власна розробка авторів

У рольовому підході найчастіше при формуванні ефективних команд використовують такі способи як визначення ролей, встановлення ділових правил та постійна комунікація. Тут важливо, перш за все, ідентифікувати ключові ролі, необхідні для досягнення командою визначених цілей, враховуючи різноманітність всіх ролей, серед яких повинні бути лідер, генератор ідей, координатор, медіатор, фахівець. Далі слід закріпити за кожним членом команди конкретні ділові правила та обов'язки, щоб забезпечити ефективне виконання ролей. Без постійної відкритої та прозорої комунікації між членами неможливо підтримувати ефективну роботу команди. Це допоможе уникнути дублювання завдань та посилить взаєморозуміння між членами команди.

Щоб сформувати ефективні команди при особистісному підході, слід застосовувати інші способи, а саме: оцінка здібностей членів команд, їх підтримка та розвиток, а також управління конфліктами. Спочатку слід вивчити і оцінити індивідуальні навички, здібності та інтереси кожного члена команди. Далі важливо забезпечити підтримку та можливість розвитку кожного працівника з метою розкриття потенціалу кожного і кожної. Без відкритого діалогу та ефективного вирішення конфліктів, які можуть виникати між членами команди всі попередні зусилля можуть бути знівельовані.

Останніми десятиліттями набуває популярності синергетичний підхід до формуванні ефективних команд [36-39]. Під час його реалізації використовують такі способи створення команд: розвиток довіри, спільна відповідальність та кооперативна праця. Застосовуючи ці способи, слід спочатку переконатися, що члени команди довіряють один одному і готові співпрацювати для досягнення поставленої спільної мети. Протягом всієї роботи команди важливо заохочувати її членів брати спільну відповідальність за результати всієї команди, що проявлятиметься у взаємній підтримці один одного. Для успішної реалізації роботи створеної команди важливо сформувати атмосферу творчої співпраці та щирої підтримки, де кожен член команди буде відчувати себе частиною великого і успішного проекту.

Найбільш відомим та часто застосовуваним, як вважають автори [41-43], є підхід, орієнтований на завдання, де традиційно визначаються чіткі цілі та конкретні цілі для команди та окремих членів, проводиться постійний розподіл завдань згідно зі спеціальностями і навичками кожного члена команди та здійснюється систематичний моніторинг їх виконання, а якщо необхідно, вчасне коректування планів.

З кожним роком щоразу більшого поширення набуває підхід, орієнтований на людей (працівників). У деяких працях [23-35] дослідники його називають ще людиноцетрованим підходом. До складу способів, що формують успішні та результативні команди, дослідники [29-32] включають тренінг та розвиток працівників, їх задоволеність від своєї праці та цілеспрямована робота над командним духом. Щоб сформувати ефективну команду, важливо забезпечити навчання працівників, розвиток їх комунікаційних навичок, виховання лідерства та налагодження співпраці між ними. Для цього в команді підтримується атмосфера задоволеності від роботи в цій команді, формується позитивний робочий клімат з метою залучення та утримання талановитих працівників, зміцнення командного духу, посилення взаємної підтримки та співпраці в команді між її членами.

Зі стрімким розвитком інформаційних технологій, посиленням ролі науково-технічного прогресу у багатьох високотехнологічних компаніях, як розглянуто в роботах [28, 32-35], типовим є інноваційний підхід до створення команд. Цей процес відбувається завдяки впровадженню всеосяжної підтримки творчості, експериментів та ініціатив. Ефективні та успішні команди можна створити тільки завдяки постійній підтримки у працівників творчого мислення, впровадженню інноваційних ідей у роботу команди, через заохочування спроб нових підходів та експериментів для знаходження найбільш ефективних рішень і, звичайно, через забезпечення різноманітних засобів та підтримки під час реалізації цих ініціатив та інноваційних проектів у команді.

Особливістю гнучкого підходу, на думку авторів [24, 26-31], під час створення та роботи команд є його універсальність та здатність враховувати різноманітні зміни зовнішнього середовища, включаючи критичні, завдяки використанню адаптивного управління, розвитку гнучкості та підтримки відкритості. Для підтримання успішної роботи команди доцільно забезпечувати здатність членів команди адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах, проявляти ініціативу та ті навички, які сприяють гнучкому підходу до роботи, а для швидкого реагування на зміни треба постійно заохочувати комунікацію між членами команди та стабільний обмін інформацією між ними.

Звичайно, що особливості ринку праці в кожній окремій галузі економіки накладають певні обмеження на використання тих чи інших способів формування ефективних команд, проте, як стверджують дослідники [27, 33-37], слід зважати, перш за все, на рівень плинності кадрів, і на те, наскільки високим він є серед талановитих працівників.

Аналізуючи методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у різних компаніях, що розглянуті у роботах [22-28], згрупуємо та класифікуємо їх для кращого розуміння переваг їх застосування для управління людським капіталом на підприємствах. Проаналізовані методи та інструменти наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у компаніях

Методи та інструменти	Особливості	Переваги застосування	Недоліки
1	2	3	4
Методи та інструменти виявлення талантів			
Методи спостереження Системи оцінки та рейтингування Асесмент-центри	Реалізують виявлення талантів на робочому місці, спостерігаючи їхню роботу та результати, розробляють тестові завдання та ситуаційні вправи для оцінки навичок, здібностей та особистості кандидатів, використовують різні метрики та показники для оцінки потенціалу талантів	Дають змогу виявити найбільш перспективних працівників для подальшого їх розвитку, допомагають порівняти працівників за різними критеріями та визначити найбільш компетентних серед талантів	Часто є досить витратними та часомісткими, не завжди багатосторонньо оцінюють всі переваги талантів працівників.
Методи та інструменти розвитку талантів			
Навчання та тренінги Менторство та коучинг Ротація та мобільність	Реалізують програми розвитку навичок та компетенцій, що сприяють професійному зростанню працівників, здійснюють індивідуальне наставництво та підтримка для розвитку потенціалу працівників, надають можливості для роботи у різних відділах та проєктах компанії з метою збільшення досвіду та знань	Сприяють збільшенню продуктивності та ефективності працівників шляхом розвитку їх здібностей, сприяють задоволеності працівників через надання їм можливостей для кар'єрного зростання	Відсутні гарантії успіху, оскільки одних задатків (здібностей) працівників не достатньо, потрібні ще бажання працівників та докладання з їх сторони зусиль, які значно впливають на їхній успіх, а також достатньо висока затратність проведення програм розвитку для організації

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Методи та інструменти утримання талантів			
Компенсаційні вигоди Кар'єрні можливості Баланс роботи та життя	Забезпечують адекватної та конкурентоспроможної зарплати та відповідного пакету компенсаційних вигод, надають можливості для кар'єрного росту у межах організації, створюють сприятливе робоче середовище та підтримують баланс роботи та особистого життя	Забезпечують зниження плинності талантів, сприяють утриманню талантів та збереженню досвіду та знань в організації, забезпечують стабільність та надійність роботи організації	Відсутні гарантії, що через високу конкуренцію з іншими компаніями талант не перейде до іншого роботодавця, не враховують зміни з часом у потребах талантів, оскільки відсутній постійний моніторинг їхніх зацікавленостей та потреб

Джерело: власна розробка авторів

Варто звернути увагу на використання запропонованого терміну «плинність талантів». Автори роботи вважають, що цей термін має відображати процес природнього переміщення талановитих працівників з однієї посади на іншу або від одного роботодавця на іншого. Пропонуємо виділити два типи плинності талантів: природній та неприродній. Природня плинність талантів може бути як позитивною (тобто талановиті працівники розвиваються та просуваються у кар'єрі вище), так і негативною (тобто таланти покидають організацію через незадоволеність умовами праці, невизнання їх здібностей, невідповідність вимогам, неможливість реалізувати свої таланти). Неприродня плинність талантів

Методи та інструменти, наведені у табл. 1, можна використовувати як окремо, так і в поєднанні, комбінуючи їх для створення комплексної системи управління талантами в компанії. При цьому для вибору оптимальних методів й інструментів для забезпечення успіху програм розвитку та утримання талантів важливо враховувати такі чинники: особливості організації, економічне середовище, соціокультурні обставини, стан економіки, а також інші зовнішні умови, як міжнародні події, міжнародне оточення, політичні обставини, особливості міжнародних економічних відносин, які кардинально можуть впливати на розвиток людського капіталу та інструменти управління талантами.

З початком повномасштабної війни в Україні різко ускладнилися процеси управління людським капіталом. Це вимагає адаптації інструментів управління персоналом з метою забезпечення ефективної діяльності компаній та підтримки персоналу. Серед найчастіше застосовуваних в Україні під час війни адаптивних інструментів управління людським капіталом слід виділити декілька універсальних (рис. 3).



Рисунок 3. Адаптивні інструменти управління людським капіталом в умовах повномасштабної війни в Україні

Джерело: власна розробка авторів

Інструменти кризового менеджменту, розробка планів на випадок надзвичайних обставин та швидке реагування на зміни у кожній окремій ситуації дають змогу забезпечити стабільність функціонування організації та підтримку персоналу. Найважливішим пріоритетом в умовах воєнного стану є забезпечення безпеки персоналу. Компанії повинні розробити плани та процедури для захисту

працівників та їхніх родин від можливих загроз на випадок бомбардувань, ракетних та артилерійських обстрілів. В Україні змінено вимоги до наявності бомбосховищ та укритті, у багатьох містах укриття працюють цілодобово.

Моральна та психологічна підтримка є одним із пріоритетів управління людським капіталом. Працівники потребують підтримки в умовах стресової ситуації війни. Компанії можуть організувати психологічні консультації, тренінги з моральної підтримки та сприяння створенню позитивного робочого середовища. В умовах воєнного стану компанії повинні бути готовими до швидких змін та адаптуватися до нових умов. Гнучкість у виборі стратегій та планів дозволить краще протистояти викликам воєнного періоду. На передній край виходить комунікація та інформування працівників. Ефективна комунікація з персоналом про стан справ, безпеку, зміни у роботі та інші питання є важливим засобом забезпечення довіри та сприяння збереженню мотивації працівників. В умовах воєнного стану можуть виникнути дефіцити ресурсів, тому важливо раціонально розподіляти ресурси та забезпечити ефективне використання інфраструктури компанії. Керівництво повинно чітко визначати пріоритетні завдання та напрямки діяльності організації в умовах воєнного стану, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та зусиль. Важливо також запобігати втратам. Забезпечення збереження найцінніших працівників та талантів у період війни є важливим завданням, тому можуть використовуватися заходи для зниження плинності кадрів та збереження талантів.

Науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології є серед ключових драйверів змін у принципах управління персоналом та змін їх інструментів. У науковій літературі [23-35] фахівці щоразу частіше обговорюють важливість розроблення програм розвитку лідерства та практик талант-менеджменту та досвід їх використання.

Рекомендуємо до принципів формування програм розвитку лідерства та практик талант-менеджменту, які сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів, включити 8 основних положень: пріоритетність талантів, індивідуальний підхід, розвиток лідерських компетенцій, передача знань та досвіду, розширені можливості кар'єрного росту, внутрішні переміщення кадрів, активна залученість керівництва, культура навчання та інновацій, інтеграція цінностей, оцінка ефективності (рис. 4).

Пріоритетність талантів	• таланти є найціннішим ресурсом організації
Індивідуальний підхід	• індивідуальний розвиток кожного працівника
Розвиток лідерських компетенцій	• формування лідерських навичок та компетенцій
Передача знань та досвіду	• знання та досвід спрямовані від досвідчених фахівців до новачків
Розширені можливості кар'єрного росту	• прозора система кар'єрного росту
Внутрішні переміщення кадрів	• переміщення кадрів між різними проектами та відділами
Активна залученість керівництва	• залученість керівництва до розвитку лідерства та талант-менеджменту
Культура навчання та інновацій	• сприяння постійному навчанню, стимулювання творчості й інновацій
Інтеграція цінностей	• включення цінності працівників у культуру організації
Оцінка ефективності	• розробка систем оцінки ефективності програм розвитку та талант-менеджменту

Рисунок 4. Сутність принципів формування програм розвитку лідерства та талант-менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Застосування цих принципів допоможе побудувати ефективну систему управління талантами та розвитку лідерства, що сприятиме залученню, розвитку та утриманню ключових талантів у компанії. З врахуванням розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, виділимо особливості застосування перелічених на рис.4 принципів та обґрунтуємо їх важливість. Найважливішим є принцип, що таланти є найціннішим ресурсом організації, тому їм слід відводити особливе місце у програмах розвитку лідерства та талант-менеджменту. Слід звернути увагу на принцип індивідуального підходу під час розробки програм, що забезпечить індивідуальний розвиток кожного працівника, з урахуванням його унікальних здібностей, цінностей та потреб. У програмах слід дотримуватися принципу розвитку лідерських навичок та компетенцій, що забезпечить створення пулу талановитих лідерів усередині організації. Також доцільно в компанії запроваджувати передачу знань та досвіду від більш досвідчених

співробітників до новачків, створюючи систему менторства та коучингу. Система кар'єрного росту та розвитку повинна бути відкритою і зрозумілою. Це стимулюватиме працівників брати участь у програмах таланти-менеджменту. В організаціях доцільно запроваджувати внутрішні переміщення працівників між різними проектами та відділами для розширення їхнього досвіду та компетенцій. Важливо, щоб керівництво організації було залучене до процесу розвитку лідерства та таланти-менеджменту та забезпечувало підтримку та привілеї для ключових талантів. Систематично і послідовно важливо розвивати культуру, яка сприяє постійному навчанню, стимулює творчість та інновації на всіх рівнях організації. Дуже важливим є принцип інтеграції цінностей, який саме і дає змогу врахувати ціннісні характеристики працівників та інтегрувати їх у культуру організації та цілі програм розвитку талантів. Традиційним залишається принцип оцінки ефективності, впровадження якого в систему оцінки ефективності програм розвитку та таланти-менеджменту дозволяє визначити їхню успішність та внесок у стратегічні цілі організації.

Розвиток культурних та ціннісних характеристик працівників науковців [43] вважають ключовим елементом у програмах розвитку лідерства та практиках таланти-менеджменту. Важливу роль у досягненні конкурентних переваг організацій, як вважають автори [44], відіграє розвиток культурних та ціннісних характеристик працівників. Він покликаний забезпечити внутрішню мотивацію та залученість співробітників, а також створити здатних до адаптації індивідів, які готові впроваджувати цінності компанії у своїй роботі. Підтримуємо думку вчених [45], що незважаючи на різноманітність методик розвитку талантів, сьогодні існує мало способів, де культурні та ціннісні характеристики працівників використовуються у цих програмах. Пропонуємо удосконалити існуючі методи таланти-менеджменту та наводимо у табл. 2 запропоновані методи, які сприяють розвитку культурних і ціннісних характеристик працівників, а також обґрунтовуємо їх сутність, можливості застосування.

Таблиця 2. Удосконалені методи розвитку талантів у компаніях з врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників

Методи розвитку талантів	Сутність	Особливості врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників	Можливості застосування
Залучення до вибору талантів	Реалізують формуванні групи учасників програми розвитку лідерства, які виявили свої таланти на робочому місці	Дають змогу при формуванні групи учасників програми розвитку лідерства врахувати культурні та ціннісні аспекти кожного учасника	Слід обирати особистості, які співпадають з цінностями компанії та демонструють готовність розвивати культуру організації
Культурна інтеграція	Реалізують інтегрування культурних цінностей компанії з цінностями учасників програми, адаптуючи їх	Важливо включити в програму елементи, що допоможуть новим лідерам краще розуміти культурні цінності організації	Доцільно проводити тренінги, дискусії та інші заходи, що сприяють наближенню лідерів до корпоративної культури
Лідерство на основі цінностей	Пріоритезують лідерів, які спираються на цінності компанії	Дають змогу при прийнятті рішень та взаємодії зі співробітниками підтримувати тих лідерів, які спираються на цінності компанії.	Важливо підкреслювати важливість ціннісного лідерства в програмах розвитку
Зворотний зв'язок на основі цінностей	Посилюють зворотний зв'язок на основі цінностей	Доцільно включити ціннісний зворотний зв'язок у програми розвитку та практики таланти-менеджменту	Слід забезпечувати зворотній зв'язок з керівництвом щодо того, наскільки учасники демонструють цінності організації у своїй роботі
Сприяння розвитку ціннісних характеристик	Сконцентровані на сприяння розвитку ціннісних характеристик працівників	Доцільно надати працівникам можливості для особистісного розвитку, що сприяє розкриттю та зміцненню їхніх ціннісних характеристик	Важливо проводити тренінги, семінари та інші заходи, що спонукають працівників до роздумів про свої цінності та розвитку
Заохочення ціннісних ініціатив	Підтримання ініціатив щодо просування корпоративних цінностей	Дають змогу підтримати ціннісні ініціативи працівників, спрямовані на розвиток корпоративної культури	Важливо винагороджувати ціннісні ініціативи працівників, що сприяють покращенню культури організації та сприймаються позитивно
Забезпечення ціннісного лідерства на всіх рівнях	Націлені на підтримку лідерів з високими ціннісними характеристиками на всіх рівнях управління	Дають змогу залучити всіх керівників організації на всіх рівнях управління до розвитку ціннісного лідерства	Важливо надавати керівникам на всіх рівнях управління підтримку та ресурси для впровадження цінностей у їхній власній роботі та командному керівництві

Джерело: власна розробка авторів

Наведені в табл. 2 практики, на нашу думку, допоможуть створити сильну культуру та ціннісний фундамент, на якому базуються програми розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це сприятиме створенню ефективної та згуртованої команди, здатної до досягнення стратегічних цілей компанії.

Рекомендуємо при визначенні шляхів формування організаційної культури, цінностей та етики з метою залучення та утримання талантів у цілому та виховання лідерів як талановитих менеджерів команди, зокрема, враховувати взаємодію різних поколінь працівників у командах. Відомо, що різні покоління мають різні цінності, очікування та підходи до роботи, тому важливо створити середовище, що задовольняє потреби та сприяє співпраці між усіма працівниками. Пропонуємо деякі шляхи, які дадуть змогу врахувати відмінності поколінь та посилити ефективність роботи працівників.

На нашу думку, перш за все, важливо сформуванню розуміння різних поколінь. Для цього слід вивчати особливості та цінності різних поколінь, таких як бумери, міленіали та зелені, щоб зрозуміти їхні потреби та мотивацію. По-друге, у роботі завжди важлива гнучкість та адаптація до змін. Для цього слід створювати гнучкі умови роботи, які дозволяють працівникам різних поколінь знаходити спільну мову та працювати ефективно разом. По-третє, незамінним є взаємне навчання працівників. Для цього достатньо сприяти взаємному навчанню та обміну знаннями між різними поколіннями. Молодші колеги можуть вчитися від досвідчених, а старші - від молодих та бути у курсі нових технологій. По-четверте, у сучасному світі набуває популярності культура відкритого спілкування. Дуже важливо створювати таку культуру, де працівники відкрито спілкуються та висловлюють свої ідеї. Це сприятиме зближенню різних поколінь та спільному вирішенню завдань. По-п'яте, завжди успішним був шлях залучення працівників до прийняття рішень. Тому слід залучати працівників різних поколінь до прийняття стратегічних рішень, що стосуються розвитку команди та компанії. По-шосте, професійний розвиток не має обмежень у віці, бо важливо тільки бажання вдосконалюватися. Тому рекомендуємо забезпечувати можливості для професійного розвитку та навчання для всіх працівників, що допоможе їм розвивати навички та компетенції, не залежно від їх віку. По-сьоме, у практиці менеджменту тривалий час позитивно рекомендували себе менторство та коучинг. Це дасть змогу залучити досвідчених лідерів до менторства та коучингу молодших колег для підтримки їхнього розвитку як талановитих менеджерів.

Таким чином, врахування взаємодії різних поколінь працівників у командах допоможе створити гармонійне та ефективне робоче середовище, що сприятиме залученню та розвитку талантів, а також вихованню лідерів з високими керівницькими якостями.

Висновки

Отже, у результаті вивчення нормативно-правового поля управління людським капіталом та наукових джерел було визначено концептуальні засади та способи формування ефективних команд, де обґрунтовано, що найбільш універсальним є гнучкий підхід. У результаті класифікації методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання талантів було визначено їх відповідні особливості, переваги застосування та недоліки. Запропоновано ряд універсальних положень щодо адаптування інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану. Обґрунтовано вісім принципів формування програми розвитку лідерства та практик талант-менеджменту, що сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів. З метою врахування розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, було удосконалено існуючі методи талант-менеджменту та обґрунтовуємо сутність та можливості застосування нових методів. Розроблено способи врахування взаємодії різних поколінь працівників у командах та визначено шляхи формування організаційної культури, цінностей та етики з метою залучення та утримання талантів.

Abstract

The modern circumstances of the war require enterprises and their managers to adapt personnel management tools in order to increase their efficiency, innovation and flexibility in the conditions of unpredictable constant changes in the business environment. The subject matter of the article is conceptual principles, methods and approaches to the development of internal talents, successful leaders who lead and form effective teams.

The goal of the work is to create methods of human capital management by forming effective teams.

The following tasks were solved in the article: study of the regulatory and legal field that defines the principles of human capital management in Ukraine and the world, research of conceptual directions for the formation of effective teams, analysis and classification of methods and tools for identification, development and retention of talents at different levels of the organization, formulation of a number of universal provisions on the adaptation of personnel management tools in the conditions of martial law, including the principles of forming a leadership development program and talent management practices that contribute to the attraction, development and retention of key talents taking into account the development of cultural and value characteristics of employees, determining ways of forming organizational culture, values and ethics to attract and retain talent and nurture leaders as talented team managers.

The following methods used are – methods of logical generalization, comparison, grouping; analysis and synthesis.

The following results were obtained – the main regulatory and legal documents regarding the management of human capital in Ukraine and at the international level are considered, where the role of the concept of sustainable development and the importance of achieving its goals are emphasized. Seven basic conceptual directions for the formation of effective teams were studied, among which the most universal is a flexible approach. Methods of forming effective teams within each researched approach are determined. The appropriate methods and tools for each stage of talent identification, development, and retention are classified, as well as their features, application advantages, and disadvantages are defined. The definition of the term "talent turnover" was proposed for the first time. Adaptive tools for human capital management in the conditions of military operations have been developed and a number of universal provisions for their application have been proposed, based on the unique experience of a full-scale war in Ukraine. It is recommended to include 8 main provisions in the list of principles of leadership development programs and talent management practices: priority of talents, individual approach, development of leadership competencies, transfer of knowledge and experience, career growth, internal transfer of personnel, involvement of management, culture of learning and innovation, integration of values, evaluation of efficiency. Taking into account the need for the development of cultural and value characteristics of employees, existing methods of talent management have been improved and new methods have been proposed, as well as justifying their essence and possibilities of application. Ways of forming organizational culture, values and ethics have been identified, where methods of taking into account the interaction of different generations of employees in teams have been developed to attract and retain talent and educate team leaders.

Conclusion: as a result of studying the regulatory and legal field of human capital management and scientific sources, the conceptual principles and methods of forming effective teams were determined, where it was substantiated that the most universal is a flexible approach. As a result of the classification of methods and tools according to the stages of identification, development and retention of talents, their respective features, application advantages and disadvantages were determined. A number of universal provisions regarding the adaptation of personnel management tools in the conditions of martial law are proposed. Eight principles of forming a leadership development program and talent management practices that contribute to the attraction, development and retention of key talents are substantiated. In order to take into account the development of cultural and value characteristics of employees, the existing methods of talent management were improved and we substantiate the essence and possibilities of applying new methods. Methods of taking into account the interaction of different generations of employees in teams have been developed and ways of forming organizational culture, values and ethics have been determined in order to attract and retain talent.

Список літератури:

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Boyatzis, R.E., Goleman D., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence 10th Anniversary Edition 2013 Harvard Business Review Press.
3. Bublyk M. (2013). Economic evaluation of technogenic losses of business entities on fuzzy logic based opportunities. Zarzadzanie organizacja w warunkach niepewności teoria i praktyka. P. 19-29.
4. Бублик, М., Копач, Т., Линда, Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. Економічний аналіз. 2019. Вип. 29. № 4. С. 113-120. DOI: 10.35774/econa2019.04.113.
5. Bublyk, M., Kopach, T., & Pikhniak, T. Analysis of human-capital development tools in insurance companies. Economics. Ecology. Socium. 2021. № 5 (2). С. 40-48. DOI: 10.31520/2616-7107/2021.5.2-5.
6. Whetten D.A., Cameron K.S. Developing Management Skills, 9th Edition. Pearson 2015.
7. Zaverbnyj, A., Redina, Y., Matseliukh, Yu. Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools. Economics. Ecology. Socium. 2019. № 3 (2). P. 62-70.
8. Kaufman B.E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
9. Matseliukh, Y., Vysotska, V., Bublyk, M., Kopach, T., Korolenko, O. Network Modelling of Resource Consumption Intensities in Human Capital Management in Digital Business Enterprises by the Critical Path Method CEUR Workshop Proceedings. 2021. Vol. 2851. P. 366-380.
10. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом. К: МАУП, 2003. 280 с.
11. Закон України «Кодекс законів про працю України» (№ 322-VIII від 10.12.71, ст. 2-23, 25, 27, 49, 172) зі змінами 1991-2023 рр.
12. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (2022, № 2136-IX).
13. Закону України «Про працю», проект 2022 р.
14. Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй «Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року», від 25 вересня 2015 року № 70/1 (Sustainable Development Goals (SDGs), United Nations General Assembly, 2015).

15. Указ Президента України «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (схвалена від 12 січня 2015 р. № 5/2015).
16. Постанова КМ України «Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року» (затверджена від 6 серпня 2014 р. №385).
17. «Про засади державної регіональної політики» (док. 156-VIII від 05.02.2015 р.).
18. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019, від 30.09.2019.
19. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна».
20. Bublyk, M., Kowalska-Styczeń, A., Lytvyn, V., Vysotska, V. The Ukrainian economy transformation into the circular based on fuzzy-logic cluster analysis *Energies*, 2021, 14(18), 5951.
21. Symovonyuk, I., Matseliukh, Yu., & Redina, Ye. (2019). Evaluation and analysis of activity in social networks in the context of the digital economy development. *Economics. Ecology. Socium*, 3(3), p. 73-81.
22. Bublyk, M., Udovychenko T., Medvid R. (2019). Concept of smart specialization in the context of the development of Ukraines economy. *Economics. Ecology. Socium*, 3 (2), 55-61.
23. D’Aniello, G., Gaeta, M., Lepore, M., & Perone, M. (2021). Knowledge-driven fuzzy consensus model for team formation. *Expert Systems with Applications*, 184, 115522. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.115522.
24. Diduc (Sniazhko), S. (2022). Integration team members' approaches to uncertainty management in M&A. *European Management Journal*, 40(6), 917-931. DOI: 10.1016/j.emj.2022.10.002.
25. Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Fonseca, S.A., & Nagano, M.S. (2013). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46, 58-66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018.
26. Peng, C., Jia, X., & Zou, Y. (2023). Can "splitting" be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of Cleaner Production*, 406, 136935. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136935.
27. Ding, Y., & Chen, C. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies – A case study of the game industry. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100980. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2023.100980.
28. Shen, C., Luong, T., Ho, J., & Djailani, I. (2020). Social media marketing of IT service companies: Analysis using a concept-linking mining approach. *Industrial Marketing Management*, 90, 593-604. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.11.014.
29. Jin, G. (2023). Selection of virtual team members for smart port development projects through the application of the direct and indirect uncertain TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*, 217, 119555. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.119555.
30. Bachrach, Y., Everett, R., Hughes, E., Lazaridou, A., Leibo, J.Z., Lanctot, M., Johanson, M., Czarnecki, W.M., & Graepel, T. (2020). Negotiating team formation using deep reinforcement learning. *Artificial Intelligence*, 288, 103356. DOI: 10.1016/j.artint.2020.103356.
31. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.
32. Zhou, J., Lan, S., Liu, Y., Rong, T., & Huisingh, D. (2022). Research on the relations between cognition and intelligent transformation of executive teams in small and medium-sized manufacturing enterprises. *Advanced Engineering Informatics*, 52, 101539. DOI: 10.1016/j.aei.2022.101539.
33. Bublyk, M., Vysotska, V., Matseliukh, Yu., Mayik, V., & Nashkerska M. (2020). Assessing Losses of Human Capital Due to Man-Made Pollution Caused by Emergencies. *CEUR Workshop Proceedings*, 2805, 74-86.
34. Selvarajah, K., Zadeh, P. M., Kobti, Z., Palanichamy, Y., & Kargar, M. (2021). A unified framework for effective team formation in social networks. *Expert Systems with Applications*, 177, 114886. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.114886.
35. Annosi, M.C., & Brunetta, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250-258. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.03.002.
36. Бублик М. (2012). Механізм регулювання техногенних збитків промислових підприємств: логістика рециркулювання як інструмент його застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. «Логістика», № 749, 530-537.
37. Aparicio Fenoll, A., & Zaccagni, S. (2022). Gender mix and team performance: Differences between exogenously and endogenously formed teams. *Labour Economics*, 79, 102269. DOI: 10.1016/j.labeco.2022.102269.
38. Snauwaert, J., Van Eynde, R., & Vanhoucke, M. (2023). On the complexity of efficient multi-skilled team composition. *Computers & Operations Research*, 157, 106277. DOI: 10.1016/j.cor.2023.106277.

39. Aranzabal, A., Epelde, E., & Artetxe, M. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22-37. DOI: 10.1016/j.ece.2021.09.001.
40. Wi, H., Oh, S., & Jung, M. (2011). Virtual organization for open innovation: Semantic web based inter-organizational team formation. *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8466-8476. DOI: 10.1016/j.eswa.2011.01.044.
41. Cheng, K., Hsu, J.S.C., Li, Y., & Brading, R. (2023). Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*, 60(1), 103722. DOI: 10.1016/j.im.2022.103722.
42. Wen, J., Huang, S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.12.012.
43. Malik, A., De Silva, M.T., Budhwar, P., & Srikanth, N. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871. DOI: 10.1016/j.intman.2021.100871.
44. Kumar Thota, V., & Dhanraj, S. (2023). Synthesis, characterization and solution behaviour of culturally diversified organization. *Materials Today: Proceedings*, 81, 1105-1108. DOI: 10.1016/j.matpr.2021.04.394.
45. Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2023). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*, 41(1), 9-20. DOI: 10.1016/j.emj.2021.10.007.

References:

1. Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page, 307 p. [in English].
2. Boyatzis, R.E., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence 10th Anniversary Edition*. Harvard Business Review Press [in English].
3. Bublyk, M. (2013). Economic evaluation of technogenic losses of business entities on fuzzy logic based opportunities. *Zarządzanie organizacja w warunkach niepewności teoria i praktyka*. P. 19-29 [in English].
4. Bublyk, M., Kopach, T., & Lynda, R. (2019). Influence of human capital on enterprise development. *Economic analysis*, 29 (4), P. 113-120. DOI: 10.35774/econa2019.04.113 [in Ukrainian].
5. Bublyk, M., Kopach, T., & Pikhniak, T. (2021). Analysis of human-capital development tools in insurance companies. *Economics. Ecology. Socium*, 5(2), P. 40-48. DOI: 10.31520/2616-7107/2021.5.2-5 [in English].
6. Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (2015). *Developing Management Skills*, 9th Edition. Pearson [in English].
7. Zaverbnyj, A., Redina, Y., & Matseliukh, Yu. (2019). Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools. *Economics. Ecology. Socium*, 3(2), p. 62-70 [in English].
8. Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, №54(3). Pp. 389-407 [in English].
9. Matseliukh, Y., Vysotska, V., Bublyk, M., Kopach, T., & Korolenko, O. (2021). Network Modelling of Resource Consumption Intensities in Human Capital Management in Digital Business Enterprises by the Critical Path Method. *CEUR Workshop Proceedings*, Vol. 2851, P. 366-380 [in English].
10. Shchokin, G.V. (2003). *Theory and practice of personnel management*. K: MAUP, 280 p. [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine "Code of Labor Laws of Ukraine" No. 322-VIII (Art. 2-23, 25, 27, 49, 172), (1971, Decemder 10) as amended in 1991-2023 [in Ukrainian].
12. Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" No. 2136-IX. (2022). [in Ukrainian].
13. Law of Ukraine "On Labor", draft of 2022 [in Ukrainian].
14. Resolution of the United Nations General Assembly "Global Sustainable Development Goals until 2030" No. 70/1 (2015, September 25). (Sustainable Development Goals (SDGs), United Nations General Assembly) [in Ukrainian].
15. Decree of the President of Ukraine "Sustainable Development Strategy "Ukraine – 2020", No. 5/2015. (2015, January 12). [in Ukrainian].
16. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "State strategy for regional development until 2020" No. 385. (2014, August 6). [in Ukrainian].
17. "On the principles of state regional policy" №156-VIII (2015, February 5). [in Ukrainian].

18. Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030" No. 722/2019. (2019, September 30). [in Ukrainian].
19. National report "Sustainable Development Goals: Ukraine" [in Ukrainian].
20. Bublyk, M., Kowalska-Styczeń, A., Lytvyn, V., & Vysotska, V. (2021). The Ukrainian economy transformation into the circular based on fuzzy-logic cluster analysis *Energies*, 14(18), 5951 [in English].
21. Symovonyk, I., Matseliukh, Yu., & Redina, Ye. (2019). Evaluation and analysis of activity in social networks in the context of the digital economy development. *Economics. Ecology. Socium*, 3(3), p. 73-81 [in English].
22. Bublyk, M., Udovychenko T., & Medvid, R. (2019). Concept of smart specialization in the context of the development of Ukraines economy. *Economics. Ecology. Socium*, 3 (2), 55-61 [in English].
23. D’Aniello, G., Gaeta, M., Lepore, M., & Perone, M. (2021). Knowledge-driven fuzzy consensus model for team formation. *Expert Systems with Applications*, 184, 115522. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.115522 [in English].
24. Diduc (Sniazhko), S. (2022). Integration team members' approaches to uncertainty management in M&A. *European Management Journal*, 40(6), 917-931. DOI: 10.1016/j.emj.2022.10.002 [in English].
25. Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Fonseca, S.A., & Nagano, M.S. (2013). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46, 58-66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018 [in English].
26. Peng, C., Jia, X., & Zou, Y. (2023). Can “splitting” be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of Cleaner Production*, 406, 136935. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136935 [in English].
27. Ding, Y., & Chen, C. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies – A case study of the game industry. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100980. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2023.100980 [in English].
28. Shen, C., Luong, T., Ho, J., & Djailani, I. (2020). Social media marketing of IT service companies: Analysis using a concept-linking mining approach. *Industrial Marketing Management*, 90, 593-604. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.11.014 [in English].
29. Jin, G. (2023). Selection of virtual team members for smart port development projects through the application of the direct and indirect uncertain TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*, 217, 119555. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.119555 [in English].
30. Bachrach, Y., Everett, R., Hughes, E., Lazaridou, A., Leibo, J.Z., Lanctot, M., Johanson, M., Czarnecki, W.M., & Graepel, T. (2020). Negotiating team formation using deep reinforcement learning. *Artificial Intelligence*, 288, 103356. DOI: 10.1016/j.artint.2020.103356 [in English].
31. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912 [in English].
32. Zhou, J., Lan, S., Liu, Y., Rong, T., & Huisingh, D. (2022). Research on the relations between cognition and intelligent transformation of executive teams in small and medium-sized manufacturing enterprises. *Advanced Engineering Informatics*, 52, 101539. DOI: 10.1016/j.aei.2022.101539 [in English].
33. Bublyk, M., Vysotska, V., Matseliukh, Yu., Mayik, V., & Nashkerska M. (2020). Assessing Losses of Human Capital Due to Man-Made Pollution Caused by Emergencies. *CEUR Workshop Proceedings*, 2805, 74-86 [in English].
34. Selvarajah, K., Zadeh, P. M., Kobti, Z., Palanichamy, Y., & Kargar, M. (2021). A unified framework for effective team formation in social networks. *Expert Systems with Applications*, 177, 114886. DOI: 10.1016/j.eswa.2021.114886 [in English].
35. Annosi, M.C., & Brunetta, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250-258. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.03.002 [in English].
36. Bublyk, M.I. (2012). Mechanism to regulate the technogenic damage of industrial enterprises: recycling logistics as an instrument of its application. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University, Logistics*, 749, 530-537 [in Ukrainian].
37. Aparicio Fenoll, A., & Zaccagni, S. (2022). Gender mix and team performance: Differences between exogenously and endogenously formed teams. *Labour Economics*, 79, 102269. DOI: 10.1016/j.labeco.2022.102269 [in English].
38. Snauwaert, J., Van Eynde, R., & Vanhoucke, M. (2023). On the complexity of efficient multi-skilled team composition. *Computers & Operations Research*, 157, 106277. DOI: 10.1016/j.cor.2023.106277 [in English].
39. Aranzabal, A., Epelde, E., & Artetxe, M. (2022). Team formation on the basis of Belbin’s roles to enhance students’ performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22-37. DOI: 10.1016/j.ece.2021.09.001 [in English].

40. Wi, H., Oh, S., & Jung, M. (2011). Virtual organization for open innovation: Semantic web based inter-organizational team formation. *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8466-8476. DOI: 10.1016/j.eswa.2011.01.044 [in English].
41. Cheng, K., Hsu, J. S. C., Li, Y., & Brading, R. (2023). Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*, 60(1), 103722. DOI: 10.1016/j.im.2022.103722 [in English].
42. Wen, J., Huang, S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.12.012 [in English].
43. Malik, A., De Silva, M.T., Budhwar, P., & Srikanth, N. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871. DOI: 10.1016/j.intman.2021.100871 [in English].
44. Kumar Thota, V., & Dhanraj, S. (2023). Synthesis, characterization and solution behaviour of culturally diversified organization. *Materials Today: Proceedings*, 81, 1105-1108. DOI: 10.1016/j.matpr.2021.04.394 [in English].
45. Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2023). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*, 41(1), 9-20. DOI: 10.1016/j.emj.2021.10.007 [in English].

Посилання на статтю:

Бублик М.І. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом / М.І. Бублик, Т.М. Копач // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2023. – № 1 (23). – С. 92-105. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/92.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8213083.

Reference a Journal Article:

Bublyk M.I. Effective Teams Formation in the Company as a HR Management Tool / M.I. Bublyk, T.M. Kopach // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2023. – № 1 (23). – P. 92-105. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/92.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8213083.

