

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-55>

УДК: 331.108.2 : 334.021

САЗОНОВА Тетяна

Полтавський державний аграрний університет  
<http://orcid.org/0000-0003-1454-5135>

ГРОДЗИНСЬКА Анастасія

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0003-6882-3919>

ЯЛОВЕГА Денис

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0002-4085-0053Y>

ВОЛОЩУК Владислав

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0006-6020-041X>

## УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Стаття присвячена розгляду особливостей реалізації командного менеджменту загалом та враховує специфіку функціонування підприємств у сучасному вітчизняному середовищі. Визначені особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану та зміни в системі управління персоналом підприємств, пов'язані з даними особливостями. Наголошено на необхідності забезпечення психологічної безпеки для персоналу сучасних підприємств, що пов'язано зі значними економічними, соціальними та фізичними небезпеками та стресовістю зовнішнього середовища. Пропоновані шляхи удосконалення взаємодії в команді: встановлення мети, комунікація та співпраця, розвиток взаємовідносин. Запропоновані ключові елементи, які формують психологічну безпеку в команді, серед яких: лідер команди, довіра та повага, організаційна підтримка, командні звички, практики взаємодії.

Ключові слова: команда, командний менеджмент, персонал, психологічна небезпека, конструктивна критика, діалог.

SAZONOVA Tetiana, GRODZINSKA Anastasia,

YALOVEGA Denis, VOLOSHCHUK Vladislav

Poltava State Agrarian University

## CONDITIONS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF TEAMWORK IN MODERN REALITIES

The article is devoted to the consideration of the features of the implementation of team management in general and taking into account the specifics of the functioning of the enterprise in the modern domestic environment. The features of the functioning of enterprises under martial law and changes in the personnel management system of enterprises associated with these features are determined: restrictions on freedom of action, decisions; functioning in emergency circumstances; instability of the economic and social situation; priority of security, stability is a priority over growth. A feature of team management in modern domestic realities is also the specificity of the motivation system and opportunities for its development. Ways to improve interaction in the team are proposed: goal setting, communication and cooperation, development of relationships. It is important to note that at each stage there is activity and motivation not only of the manager, leader, but all team members should be involved - their strengths, competence, experience. The need to ensure psychological safety for the personnel of modern enterprises is emphasized, which is associated with significant economic, social and physical dangers and stressfulness of the external environment. A sense of psychological safety in a team increases its productivity, and in fact, it is four times more important than any other factor in shaping productivity. Psychological safety ensures that team members feel comfortable asking for help, offering it, or refusing it. Proposed key elements that form psychological safety in a team, including: team leader, trust and respect, organizational support, team habits, interaction practices. It is also stated that effective relationships and psychological safety, trust are formed by constructive criticism, which is an integral element of team interaction, but must meet the requirements of efficiency, constructiveness and environmental friendliness. The need for building effective relationships in the collective in general and the team, in particular, compliance with the rules of constructive dialogue: constant search for potential for unity and definition of common goals and interests; ask colleagues for advice in order to gain their support; ask questions, and not just state facts, thereby finding out the interlocutor's motives, etc.

Keywords: team, team management, personnel, psychological danger, constructive criticism, dialogue.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах ризиків та високого нестабільного вітчизняного зовнішнього середовища, а також необхідності застосування гнучкого підходу до управління, особлива увага має приділятися пошуку ефективних підходів у сфері кадрового менеджменту. Одним з таких підходів є командний менеджмент, який здатний забезпечити й стратегічну, цілеспрямовану орієнтацію діяльності персоналу підприємства, й ефективність досягнення ним тактичних, оперативних цілей.

Зокрема, серед дослідників теорії та практики розвитку кадрового потенціалу Р. Атаманюк, І. Варіс, В. Вовченко, В. Горбунова, А. Грішнова, О. Горпинченко, І. Драч, Г. Євтушенко, О. Кир'янова, О. Кравчук,

Н. Ларіна, А. Левченко, В. Лук'янихін, О. Лук'янихіна, Ю. Огерчук, Л. Пашкевич, Х. Передало, О. Хитра, І. Шавкун та ін. Можемо зазначити, що всі наукові дослідження охоплюють методологічні аспекти командного управління, удосконалення підходів до формування команд та налагодження ефективних комунікацій між зацікавленими сторонами, мотивації команди та її розвитку, але, на наш погляд, актуальним на сьогодні також є удосконалення командної взаємодії, яка сприятиме розкриттю та розвитку кадрового потенціалу команди, підвищенню рівня психологічної безпеки та лояльності персоналу.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цілями статті є визначення особливостей командного менеджменту та командної взаємодії загалом у сучасних вітчизняних реаліях та пошук шляхів підвищення ефективності роботи команди в умовах невизначеності та значного психологічного тиску з боку зовнішнього середовища.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як свідчить науковий доробок дослідників у сфері управління персоналом, практичний вітчизняний та зарубіжний досвід менеджменту персоналу в сучасних умовах впровадження гнучкої, стратегічної моделі управління персоналом сприяє формуванню та забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме у цьому процесі важлива роль належить командному менеджменту: командоутворенню, формуванню soft, hard skills у персоналу для ефективної командної взаємодії та розвитку, тимбилдінгу.

Як зазначає А. Грішнова, саме стратегічна модель управління підприємством та кадрами зокрема, враховуючи вплив низки зовнішніх та внутрішніх факторів на його діяльність, здатна зменшити, усунути їх негативний вплив, посилюючи водночас його конкурентну позицію [1, с. 35]. Ми повністю розділяємо таку думку, адже, враховуючи складність стратегічного управління виробничою діяльністю в сучасних умовах воєнного стану, стратегічне управління персоналом є можливим. Крім того, самому персоналу це необхідно, адже він формує середовище впевненості та певної стабільності. Крім того, необхідно враховувати, що однією з головних переваг сучасних підприємств (не лише вітчизняних) є професійні, а також особисті компетентності їх персоналу.

Розглядаючи головну мету стратегічного управління кадрами, можемо зазначити, що це – забезпечення системного, безперервного, якісного розвитку персоналу, командних компетентностей, які дозволяють йому ефективно працювати в команді, досягаючи поставлених організаційних цілей, формування якісних кінцевих результатів підприємства у довгостроковій перспективі. Так, О. Горпинченко зазначає, що впровадження та розвиток командного менеджменту в системі стратегічного менеджменту персоналу підприємства сприяє якісному розвитку трудових ресурсів підприємства, підвищенню ефективності його функціонування, формуванню стійких конкурентних переваг підприємств загалом [2].

Дослідники виділяють такі ключові напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління кадрами підприємства (рис. 1):



Рис. 1. Взаємозв'язок моделі командного менеджменту та системи управління персоналом підприємства [сформовано на основі 3, с. 254]

Командний менеджмент, тобто управління персоналом на основі управління командами, реалізується за допомогою формування та забезпечення функціонування команд різних видів, в т. ч. управлінських. Він виступає однією з форм демократичного, колективного управління, заснованого на процесі делегування повноважень, залучення персоналу та самоорганізації. Однією з особливостей

командного менеджменту є рівнозначна важливість організаційної мети, цілей (поставлених перед командою задля їх ефективного досягнення) та процес їх досягнення [4].

Адже командна робота передбачає створення організованої групи людей, які зібралися разом задля прийняття рішень, формування стратегії та тактики діяльності з метою досягнення, ефективного реалізації ними поставленої керівництвом організаційної цілі. Кожен член команди має поділяти розуміння важливості досягнення даної цілі, нести відповідальність не лише за визначені для нього завдання, обов'язки, але й за підтримку результативності всієї команди [5].

Розглянемо ключові характеристики команди (рис. 2).

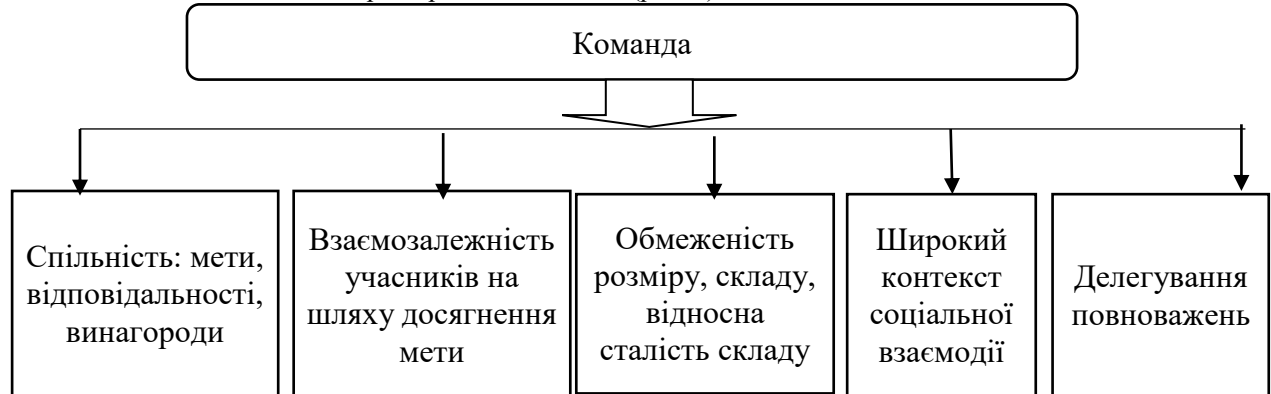


Рис. 2. Основні характеристики команди [сформовано на основі 6, с. 88]

У сучасних реаліях держава змушена здійснювати посилений контроль за функціонуванням господарюючих суб'єктів, втручатися у регулювання ними соціальних питань, а також обмежувати свободи певних категорій громадян України (наприклад, щодо переміщення за кордон економічно активного населення чоловічої статі). Природним є виникнення ряду викликів, з якими не мали справи до 2022 року у переважній більшості населення та вітчизняні роботодавці, а також проблеми, які прямо та опосередковано впливають на якість управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

**Зміни у бізнес-середовищі вітчизняних підприємств, зумовлені воєнним станом [сформовано автором на основі 7]**

| Зміни                                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обмеження свободи дій, рішень                     | охоплюють різні сфери функціонування підприємства, починаючи від партнерства, закінчуючи режимом праці. Може негативно відобразитися на швидкості здійснення як виробничих процесів, так й управлінських, а також їх ефективності                                                             |
| Функціонування у надзвичайних обставинах          | постійність їх дії формує негативний вплив на діяльність організації, підприємства, як на їх фінансове становище, так і на психо-емоційний стан працівників                                                                                                                                   |
| Нестабільність економічної та соціальної ситуації | негативно відображається на інвестиційній діяльності підприємств, практиці кредитування та міжнародної співпраці у напрямках розвитку бізнесу в Україні. Унеможливає або значно ускладнює можливості стратегічного планування на підприємстві, змінює критерії прийняття управлінських рішень |
| Пріоритет безпеки                                 | в управлінні персоналом вітчизняних підприємств, організацій пріоритет – безпека, здоров'я трудових ресурсів. Це відображається на сфері прийняття управлінських рішень, організації та мотивації праці, соціальному розвитку                                                                 |
| Стабільність пріоритетна за зростання             | така тенденція притаманна як діяльності господарюючих суб'єктів загалом (не залежно від їх розміру, організаційно-правової форми, сфери діяльності), так і мотиваційній сфері персоналу                                                                                                       |

Усе зазначене також відображається на практиці реалізації командного менеджменту. Водночас його основи залишаються, на наш погляд, незмінними, змінюється лише інструментарій управління. Так, наприклад, кожна команда (не залежно від її типу) має власний життєвий цикл, а особливості поведінки її членів також залишаються незмінними, адже мають не лише управлінський аспект, але й психологічний.

Особливістю управління командами у сучасних вітчизняних реаліях є також специфічність системи мотивації та можливостей для її розвитку. Так, на сьогодні мотивуючими чинниками можуть бути [7; 8]:

- 1) забезпечення фізичної безпеки працівників (сховища для них та їхніх сімей облаштовані за всіма вимогами), інформаційна підтримка співробітників;
- 2) програми соціального захисту та соціальної допомоги;
- 3) дистанційна, віддалена праця за можливості або гнучкий графік, або змішаний формат;
- 4) забезпечення та заохочення з боку керівництва участі персоналу у тренінгах та цільових освітніх програмах, що сприяє професійному розвитку, набуттю нових навичок;
- 5) емпатія з боку керівництва, що виражається, зокрема, у підтримці та співчутті (у разі необхідності та доцільності);

6) забезпечення належних умов праці, матеріалів та інструментів, необхідних для досягнення цілі, також передбачає забезпечення стабільності матеріальної винагороди;

7) співпраця та комунікація – не лише демонструє зацікавленість керівництва, що є однією з передумов успішного досягнення цілей, але й залученість, підтримку та спільне лідерство. Ефективну комунікацію можливо налагодити й дистанційно за допомогою хмарних сервісів (для акумулювання та обміну/доступу до інформації); онлайн-комунікаційних інструментів (електронна пошта, чат-боти, застосунки, месенджери, відеоконференції тощо); інформаційні системи з віддаленим доступом (для планування, виконання, контролю завдань тощо).

Розглянемо пропоновані шляхи удосконалення взаємодії, виходячи з основних етапів управління командною взаємодією (табл. 2).

Таблиця 2

#### Етапи формування та підтримки ефективної командної взаємодії [сформовано на основі 9]

| Ц                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Встановлення мети        | Встановлення чіткої мети, яку команда має та прагне досягти. Саме це насамперед допомагає членам команди спрямувати власні зусилля в необхідному напрямку та зберегти визначений фокус                                                |
| 2. Комунікація та співпраця | Ефективний обмін інформацією в системі «керівник команди – команда», «керівник команди – замовник», «члени команди – керівник команди» «член команди – член команди»; члени команди мають ділитись ідеями та підтримувати один одного |
| 3. Розвиток взаємовідносин  | Підтримка, розуміння та довіра в команді. Взаємини між членами команди впливають на загальний спільний успіх                                                                                                                          |

Важливо зазначити, що на кожному етапі присутня діяльність та мотивація не лише керівника, лідера, але й мають бути залучені всі члени команди – їх сильні сторони, компетентність, досвід. Вмотивованість дій на кожному етапі розвитку всіх членів команди, на нашу думку, формує спільний позитивний результат, що виявляється не лише у досягненні поставленої мети, але й розвитку позитивних відносин та морально-психологічного мікроклімату в колективі підприємства, а не лише в команді.

Довіра в команді формує відчуття психологічної безпеки, що стимулює її членів більш ефективно та вмотивовано працювати та взаємодіяти. Психологічна безпека команди являє собою спільне переконання, що члени команди відчують себе в безпеці відносно міжособистісних, кадрових ризиків, що можуть виникнути через їхню поведінку [10].

Відчуття психологічної безпеки в команді підвищує її продуктивність і навіть те, що це є набагато важливішим, ніж будь-який інший чинник у контексті формування продуктивності. Психологічна безпека гарантує, що члени команди комфортно почуватимуться, якщо проситимуть про допомогу, або її пропонуватимуть чи відмовлятимуть. Вони здатні обговорювати проблеми та визнавати власні помилки, чогось можуть не знати. Лідеру команди варто приділяти увагу таким ключовим елементам, які формують психологічну безпеку в команді (табл. 3).

Таблиця 3

#### Ключові елементи, які формують психологічну безпеку в команді [сформовано авторами]

| Елемент                 | Характеристика                                                                                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лідер команди           | Поведінка прямо впливає на ефективність, підтримку цінностей та правил команди, допомогу команді |
| Довіра та повага        | Впливають на морально-психологічну атмосферу в команді                                           |
| Організаційна підтримка | Її відсутність негативно впливає на продуктивність команди                                       |
| Командні звички         | Традиції, ритуали, яких дотримується команда, а також правила, яких дотримуються всі             |
| Практики взаємодії      | Не лише під час роботи, але й у неформальних відносинах                                          |

Ефективні взаємовідносини та психологічну безпеку, довіру формує також конструктивна критика, однак цьому вміню потрібно вчитися (рис. 3).

Для побудови ефективних взаємовідносин в колективі загалом та команді зокрема, доцільно дотримуватися правил конструктивного діалогу [12]: постійний пошук потенціалу для єдності та визначення спільних цілей й інтересів; просити поради у колег задля того, щоб заручитися їхньою підтримкою; ставити питання, а не лише стверджувати факти, з'ясовуючи таким чином мотиви співрозмовника; сперечаючись, варто керуватися приказкою «Якщо треба вбити комара – не варто брати молоток»; задля уникнення суперечки та за умови впевненості у чомусь на всі 100 %, необхідно видихнути і уявити, що ви не праві; коли в команді обговорюються суперечливі питання, варто не боятися заохочувати команду до обговорення, але при цьому керуватися правилами взаємодії; брати паузи; розвивати вміння дивитися на речі по-новому, ставити себе на місце опонента.



Рис. 3. Рекомендації для забезпечення конструктивності критики в команді [сформовано на основі 11]

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Командне управління є перспективним методом у сфері менеджменту персоналу. Окрім об'єднання виконавців та всіх зацікавлених сторін навколо спільної мети (виваженої, перевіреної, спільно прийнятою), злагодженої діяльності, що пов'язано з чітким розподілом повноважень та функцій між членами команди, прозорого та систематичного контролю прогресу, командний менеджмент дозволяє вирішити важливі питання соціального розвитку колективу. Поміркованість командного управління, що починається з формування команди, забезпечує її розвиток, управління змінами, мотивацією. Крім того, дозволяє забезпечити відчуття психологічної безпеки та захищеності у персоналу, відчуття приналежності та впевненості у власних можливостях, нарощування індивідуальних компетентностей. Все означене є важливим особливо у сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнес-середовища.

#### Література

- Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2014. №1(7). С. 34-42.
- Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> (дата звернення: 01.09.2024).
- Левченко А.О., Горпинченко О.В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8 (41). С. 253-258. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f83c4b24-a6c0-4a75-890c-1971ad5ea8c7/content> (дата звернення: 01.09.2024).
- Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 218-226. URL: [https://zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_42\\_24.pdf](https://zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_42_24.pdf) (дата звернення: 01.09.2024).
- Пашкевич Л. 6 простих порад для ефективного управління командою. URL: <http://surl.li/tnlflf> (дата звернення: 01.09.2024).
- Хитра О. В., Атаманюк Р. І. Компетентнісно-рольовий підхід до формування робочих команд. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 5 (12). С. 86-94.
- Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
- Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
- Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123/> (дата звернення: 08.10.2024).

10. Kim S, Lee H, Connerton TP. How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Front. Psychol.* 2020. № 11. PP. 15-18. URL: DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01581 (дата звернення: 30.10.2024).

11. Грінцова А. Без образ: як правильно критикувати і реагувати на критику. URL: <https://happymonday.ua/jak-pravylno-krytykuvaty-i-reaguvaty-na-krytyku> (дата звернення: 30.10.2024).

12. Бачурін І. Як вирішувати конфлікти на роботі і чому вони бувають корисні? URL: <https://happymonday.ua/yak-vyrishuvaty-konflikty-na-roboti/> (дата звернення: 30.10.2024).

### References

1. Hrishnova O. (2014) Liudskiy, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaimozv'язok, otsinka, napriamy rozvytku. [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, and directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. prats – Social and labour relations: theory and practice: a collection of scientific works*. Vol. 1 (7). PP. 34-42. (in Ukrainian).

2. Horpynchenko O.V. (2020) SWOT-analiz protsesu transformatsii profesiinoho rozvytku pratsivnykiv v Ukraini. [SWOT-analysis of the process of transformation of professional development of employees in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> (in Ukrainian).

3. Levchenko A.O., Horpynchenko O.V. (2022). Suchasna model komandnoho menedzhmentu v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy. [Modern model of team management in the system of strategic management of human resources]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky. – Central ukrainian scientific bulletin. Economic Sciences*. Vol. 8 (41). PP. 253-258. Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f83c4b24-a6c0-4a75-890c-1971ad5ea8c7/content> (in Ukrainian).

4. Shavkun I.H. (2010) Komandnyi menedzhment: aksiologichnyi vymir. [Team management: axiological dimension]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA. – Market infrastructure*. Vol. 42. PP. 218-226. Retrieved from: [https://zgja.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_42\\_24.pdf](https://zgja.zp.ua/gazeta/VISNIK_42_24.pdf) (in Ukrainian).

5. Pashkevych L. (2020) 6 prostykh porad dlia efektyvnoho upravlinnia komandoiu. [6 simple tips for effective team management] Retrieved from: <http://surl.li/tnltlf> (in Ukrainian).

6. Khytra O. V., Atamaniuk R. I. (2016). Kompetentnisno-rolovy pidkhid do formuvannia robochykh komand [Competence-role approach to the formation of working teams]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia. – Regional economy and management*. Vol. 5 (12). PP. 86-94.

7. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and society*. Vol. 48. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian).

8. Koliadenko I.I., Kavtysh O.P. (2018). Naukovi pidkhody do sutnosti antykrizovoho upravlinnia. [Scientific approaches to the essence of crisis management]. *Biznes-navigator. – Business navigator*. Vol. 2. PP. 7-10.

9. Varis I. O., Kravchuk O. I., Kyrianova O. V. (2023). Napriamy optymizatsii virtualnoho komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-seredovyshchi. [Directions of optimisation of virtual team management in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and society*. Vol. 48. Retrieved from: <http://surl.li/nggeek> (in Ukrainian).

10. Kim S, Lee H, Connerton TP. (2020). How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Front. Psychol.* Vol. 11. PP. 15-18. Retrieved from: DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01581 (USA).

11. Hrinova A. (2020). Bez obraz: yak pravylno krytykuvaty i reaguvaty na krytyku. [No offence: how to criticise and respond to criticism]. Retrieved from: <https://happymonday.ua/jak-pravylno-krytykuvaty-i-reaguvaty-na-krytyku> (in Ukrainian).

12. Bachurin I. (2020). Yak vyrishuvaty konflikty na roboti i chomu vony buvaiut korysni? [How to resolve conflicts at work and why are they useful?]. Retrieved from: <https://happymonday.ua/yak-vyrishuvaty-konflikty-na-roboti/> (in Ukrainian).