

УДК 338.48; 316.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.38>**Романіє П.В.**кандидат географічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму,Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4540-0038>**Лабарткава К.В.**кандидат наук з фізичного виховання та спорту,  
викладач кафедри спортивного туризму,Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6756-990X>**Romaniv Pavlo**

Lviv Ivan Franko National University

**Labartkava Kostyantyn**

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture

## СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРУПИ В АКТИВНОМУ ТУРИЗМІ

### SOCIAL ASPECTS OF GROUP FUNCTIONING IN ACTIVE TOURISM

У статті досліджено особливості формування та динаміку функціонування малих соціальних груп у специфічних умовах активного туризму. Методологічно робота базується на дослідженнях малих соціальних груп та їхньої еволюції, результати опираються на власні спостереження та дослідження туристичних груп. Аналізуються вплив екстремальних чинників зовнішнього середовища на внутрішню групову згуртованість та трансформацію міжособистісних відносин. Інструктор/гід – це не просто техник, а «модератор соціальної групи». Його вміння керувати кліматом у групі є частиною тієї самої «сервісної складової», яка формує бренд регіону як безпечного та комфортного для активного відпочинку. Для цього необхідні знання з соціо-психологічних аспектів функціонування. Описано моделі командної ефективності, зокрема Дрекслера/Сіббета. Особливу увагу приділено соціально-психологічному клімату.

**Ключові слова:** активний туризм, соціальна група, групова динаміка, лідерство, міжособистісна взаємодія, згуртованість, екстремальні умови.

*A group in active tourism is not just a gathering of people, but a specific social system that operates in extreme or atypical conditions in order to safely achieve the set goal and solve current tasks. The article examines the features of the formation and dynamics of the functioning of small social groups in the specific conditions of active tourism. Methodologically, the work is based on research into small social groups and their evolution, the results are based on our own observations and research into tourist groups, in particular among student youth. The author analyzes the influence of extreme environmental factors on intragroup cohesion and the transformation of interpersonal relationships. The structure of group roles, leadership mechanisms and strategies for overcoming internal conflicts during hikes and expeditions are considered. An instructor/guide is not just a technician, but a «moderator of a social group». His ability to manage the climate in the group is part of the same «service component» that forms the brand of the region as safe and comfortable for active recreation. This requires knowledge of the socio-psychological aspects of the functioning of the group, which is presented in the results of the study. The models of team effectiveness are described, in particular Drexler/Sibbett, which*



© Романів П.В., Лабарткава К.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

*illustrates the development of a team through the passage of seven stages. Special attention is paid to the socio-psychological climate as a factor of safety and efficiency of overcoming a tourist route. It is proven that active tourism is a powerful tool for socialization and development of team interaction skills. The results of the study can be used by tourism instructors and active recreation organizers to optimize group formation processes. The effect of the "closed space" effect and its influence on the dynamics of a tourist group is traced. Even in the open nature, the group on a hike is socially isolated. This exacerbates all communication processes (positive ones become brighter; negative ones – sharper). The transformation of roles is described. In ordinary life, a person can be a leader; and on a hike – occupy the role of a «performer» due to the lack of specific skills, which creates an interesting sociological paradox. The stages of the evolution of the functioning of a group according to Tuckman are traced – Forming (formation), Storming (conflict phase), Norming (grinding, norming) and Performing (productive work), which in active tourism take place at an accelerated pace.*

**Keywords:** *active tourism, social group, group dynamics, leadership, interpersonal interaction, cohesion, extreme conditions.*

**Постановка проблеми.** Функціонування групи в активному туризмі (пішохідні, водні, гірські, велосипедні походи тощо) суттєво відрізняється від звичайних соціальних груп через чинник екстремальності та автономності, у яких перебувають члени групи. В таких умовах соціальні аспекти стають вирішальними не лише для комфорту, а й для безпеки учасників походу та вирішення поточних завдань, дотримуючись головно принципу безпечності. Зважаючи на зростаючу роль самодіяльного туризму, метою статті, головно є аналіз підходів та практичних рішень стосовно соціальних аспектів функціонування організованої (самоорганізованої) групи в активному туризмі. Досліджено специфіку функціонування групи в екстремальних умовах, простежено динаміку функціонування групи за моделлю Такмана. Важливими аспектами дослідження є визначення рольової структури та лідерства, соціальної згуртованості та безпеки. Практичне застосування результатів роботи можуть бути використані для навчання гідів, комплектування груп, розробки маркетингових стратегій тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема соціальних груп, конфліктів та способів уникнення та виходу з них присвячені праці вчених психологів, практиків туристичних походів, конфліктологів тощо. У загальному контексті психології управління, місця особистості у соціо-культурному просторі виділяємо праці таких вчених як: Злобіна О.Г., Кравець М.С., Орбан-Лембрик Л.Е. та ін. [1; 2; 3; 4].

Так, динаміка та еволюція груп описана у працях Такмана та інших [5]. Про специфіку стресу та емоційної витривалості в поході присвячені дослідження О. Малхазова [6]. Особливості неформального спілкування біля багаття або під час розподілу господарських обов'язків серед учасників туристичних походів присвячені праці Еріка Берна [7]. Праця вважається базовим джерелом для аналізу міжособистісних трансакцій у групі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні та виявленні функціональних аспектів туристичної групи в активному туризмі як соціальної структури, виявленні причин виникнення конфліктів та шляхів виходу з них.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим аспектом функціонування групи (команди) є її еволюція (динаміка). Будь-яка туристична група проходить через класичні етапи розвитку (за моделлю Такмана), проте в прискореному темпі. Перший етап – формування. Знайомство, встановлення перших контактів, оцінка можливостей один одного тощо. Наступний етап – шторм (так званий конфліктний етап). Виникає через втому, побутові труднощі або розбіжність очікувань. Це критичний момент, коли проявляються справжні характери. Далі – етап нормування. Розподіл ролей (хто готує їжу, хто несе важке спорядження, хто відповідає за організацію бівуаку тощо). На цій стадії з'являються спільні традиції та починають формуватися неформальні осередки.

Потім настає етап функціонування, нормування. Група працює як єдиний механізм. Рівень довіри між членами групи максимальний, найвищий рівень ефективності

досягнутих результатів. І нарешті настає стадія розформування (У 1977 році модель була переглянута автором спільно з Мері-Енн Дженсен). До нової моделі було включено фінальну п'яту стадію – розформування, завдяки чому вона почала виглядати більш узгодженою та впорядкованою в плані розуміння скінченності існування групи) [8; 9]. Існує також модель командної ефективності Дрекслера/Сіббета, котра ілюструє розвиток команди через проходження семи етапів: чотири для створення команди та три для досягнення зростаючих рівнів стійкої ефективності [10; 11].

Еволюцію та ефективність роботи команди характеризують співвідношення таких складових моделі Дж. Адера як *особа – команда – завдання* (рис. 1).

Адер стверджує, що ефективний лідер (у нашому випадку керівник туристичної групи) має одночасно фокусуватися на трьох взаємопов'язаних сферах [12]:

1. Виконання завдання (Achieving the Task). Формування програми та планів, встановлення цілей туристичного походу.
2. Управління командою (Managing the Team). Координація взаємодії між учасниками походу, ролями та обов'язками.
3. Розвиток особистості (Managing the Individual). Робота з кожним конкретним учасником походу, правильний та справедливий розподіл обов'язків, налагодження атмосфери бажання підтримувати один одного заради досягнення спільних цілей.

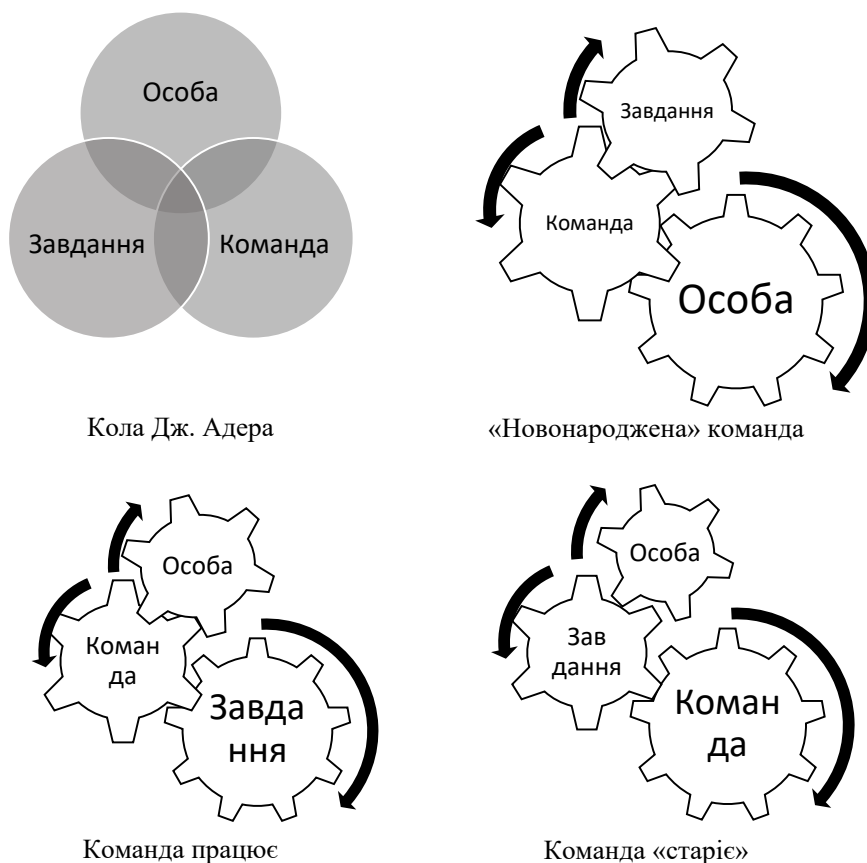


Рис. 1. Еволюція команди в моделі Дж. Адера  
Джерело: за [12]

Характеризуючи групу як єдиний механізм, варто зосередитися на структурних частинах через формування та функціонування соціальних ролей в групі [13]. Проте, в активному туризмі ролі (підгрупи) поділяються на формальні та неформальні, котрі виникають поступово у контексті часового функціонування групи та проходження нею відповідних етапів (табл. 1).

Важливо, щоб неформальне лідерство не вступало в жорсткий конфлікт із формальним керівництвом, оскільки в критичній ситуації єдиноначальність є запорукою безпеки.

Групова згуртованість та конфлікти у туристичній групі є невід’ємною складовою її функціонування. Згуртованість базується на спільній меті (сходження на вершини, проходження маршруту, досягнення фінішної точки тощо). Фактори, що її посилюють зводяться до таких головних:

- Спільна подолання труднощів (негода, важкі підйоми).
- Взаємодопомога та емпатія.
- Наявність «спільного ворога» (наприклад, складні погодні умови).

Джерела конфліктів.

- Фізична втома та стрес. Знижують поріг терпимості до оточуючих.
- Побутова несумісність. Різні стандарти гігієни, темп ходи або харчові звички тощо.

- Інформаційний вакуум. Нерозуміння учасниками плану дій або складності маршруту.

- Психологічний клімат та комунікація.

В активному туризмі діє закон «замкненого простору». Учасники не можуть покинути групу за власним бажанням у будь-який момент. Це вимагає специфічних навичок комунікації. Першочергово важливим тут є емоційний інтелект – здатність відчувати перевтому чи перенапруженість товариша раніше, ніж зав’яжеться конфлікт (сварка, комунікативна вербальна чи невербальна напруга тощо). Спільний побут стимулює посилення комунікації задля взаємного комфорту. Спільне приготування їжі та облаштування табору – це найпотужніші інструменти соціалізації.

Важливим є те, що успіх походу на 70% залежить від психологічної сумісності групи і лише на 30% – від фізичної підготовки. Організаторам та гідам-провідникам рекомендується проводити попередню соціально-психологічну діагностику учасників на етапі формування групи. Важливо враховувати не лише фізичну підготовку, а й психологічну сумісність та готовність до виконання специфічних групових ролей, що дозволить мінімізувати деструктивні конфлікти на маршруті.

Вплив середовища на соціальні зв’язки. Природне середовище виступає як потужний «фільтр» налагодженні соціальних зв’язків. У поході зникають соціальні маски (статус, професія, рівень доходу). Люди оцінюються за конкретними вчинками тут і зараз. Це створює умови для формування глибоких, щирих зв’язків, які часто тривають роками після завершення походу.

Розглянемо розподіл ролей та конфлікти у групі, адже розподіл ролей закладає фундамент групи, а методи вирішення конфліктів допомагають зберегти цей фундамент, коли починаються труднощі.

Таблиця 1

### Формальні та неформальні типи ролей

Тип ролі	Приклади та функції
Формальні	Керівник (лідер), штурман (орієнтування), завгосп (харчування), медик, ремонтник.
Неформальні	«Душа компанії» (емоційна розрядка), «критик» (пошук помилок), «виконавець» (надійна опора)

*Джерело: сформовано авторами*

Розподіл ролей між учасниками з різним досвідом.

У групі активного туризму зазвичай є «ядро» (досвідчені) та «новачки». Головне завдання керівника – інтегрувати новачків так, щоб вони не відчували себе тягарем, але й не брали на себе критичні ризики.

Стратегія розподілу.

*Досвідчені (експерти).*

• Штурман – людина, яка не просто бачить карту, а вміє «читати» рельєф та інші елементи ландшафту.

• Ремонтник (реммайстер). Повинен знати специфіку всього спорядження групи.

• Медик. Бажано людина з досвідом надання першої допомоги саме в польових умовах.

*Новачки.*

• Завгосп з харчування. Ця роль вимагає відповідальності та точності (зважування розкладки), але не потребує специфічних альпіністських чи навігаційних навичок.

• Фотограф/відеограф. Дозволяє людині бути залученою до творчого процесу та знімати напругу в групі.

• Помічник штурмана. Найкращий спосіб навчання. Новачок іде поруч із лідером і вчиться орієнтуватися «в реальному часі».

У польових умовах необхідно уникати ситуації, коли досвідчені роблять усе, а новачки лише йдуть за ними. Це демотивує та не створює умов для розвитку та підвищення кваліфікації, здобуття досвіду. Необхідно давати новачкові відповідальність за невелику, але важливу ділянку (наприклад, збір хмизу або фільтрування води тощо).

Методи вирішення конфліктів у поході. Важливим та ключовим аспектом концепції конфліктів у групі є їхня потенційна небезпека. Отож, розглянемо основні ризики, які несуть у собі суперечки у групі.

1. Загроза безпеці та життю.

Це найважливіший аспект, особливо у походах чи екстремальних турах.

Втрата пильності. Роздратована або ображена людина відволікається від маршруту, не помічає перешкод або ігнорує правила техніки безпеки.

Порушення дисципліни. Конфлікт може призвести до того, що учасник вирішить піти власним шляхом або проігнорує наказ гіда чи керівника групи, що в горах чи на воді є смертельно небезпечним.

Відсутність страховки. У критичній ситуації злагодженість групи – запорука порятунку. Якщо між учасниками ворожнеча, взаємодопомога може бути несвоечасною.

2. Психологічний дискомфорт («Ефект замкненого простору»).

Туристична група часто перебуває разом 24/7.

Токсична атмосфера. Навіть якщо сваряться двоє, страждають усі. Напруга передається іншим, перетворюючи відпочинок на стрес.

Психологічне виснаження. Замість того, щоб відновлювати сили, учасники витрачають енергію на обдумування образ або участь у суперечках.

3. Зрив програми туру.

Конфлікти завжди гальмують процес.

Затримки в дорозі та на маршруті активного туризму. Збори стають довшими, темп руху знижується через небажання взаємодіяти.

Зміна маршруту. Іноді через непримиренні розбіжності групу доводиться розділяти або достроково завершувати тур.

4. Фінансові та репутаційні втрати, котрі мають відповідні наслідки як для туристів, так і для організаторів.

Для туристів витрачені гроші на тур не виправдовують себе, адже замість позитивних емоцій людина отримує негатив.

Для організаторів конфліктна група може залишити погані відгуки, навіть якщо сервіс був високої якості. Гід, що не впорався з атмосферою, втрачає авторитет.

Чому конфлікти в походах та турах особливі з точки зору описаних ризиків? У турі при виникненні конфлікту відбувається так звана «сенсорна депривація» або навпаки – перенасичення спілкуванням, що загострює дрібні побутові звички (хтось повільно збирається, хтось занадто гучно розмовляє тощо).

Практична порада – більшість конфліктів можна попередити на етапі знайомства (камеральний етап), якщо чітко проговорити «правила гри» та очікування від подорожі.

Конфлікти в поході часто мають фізіологічне підґрунтя (холод, голод, втома). Тому, методи їх вирішення мають бути швидкими, практичними, результативними.

Основними інструментами можуть бути:

1. Правило «Стоп-голод/Стоп-втома». Якщо в групі починаються безпричинні сварки або роздратування – це сигнал керівнику. Часто 15-хвилинний привал з легким перекусом (шоколад, горіхи) знімає 80% соціальної напруги.

2. Вечірня «рефлексія» (коло). Увечері біля вогнища кожен має можливість висловитися за формулою: «Мені сьогодні було складно..., але мені сподобалося...». Це дозволяє зняти напругу до того, як невдоволення переросте в конфлікт.

3. Авторитаризм у критичних ситуаціях. На складному перевалі або під час негоди дискусії припиняються. Слово керівника – закон. Демократія в активному туризмі закінчується там, де починається небезпека для життя.

4. Делегування арбітражу. Якщо конфлікт стався між двома учасниками, третя (нейтральна) сторона, зазвичай «душа компанії» або досвідчений заступник, має виступити медіатором, щоб перевести емоції в раціональне русло, узяти частину складних питань чи причин конфлікту на себе.

Для учасників активного туризму, розуміння їхньої поведінки (актуальної чи потенційної) у разі виникнення конфліктів (табл. 2) доцільно застосовувати модель конфлікту Томаса Кілманна [14].

Рисунок (рис. 2), що формує основу моделі, – це конструкція 2×2 з квадратом, що перетинається в центрі, де є найбільш прийнятна зона вирішення більшості конфліктів – зона компромісу.

На осі X – кооперативність (заради першочергово задоволення спільних інтересів), а на осі Y – активність, асертивність (першочергово задоволення власних індивідуальних інтересів). Чотири інші клітинки (окрім вищезгаданого компромісу) розташовані наступним чином:

- Висока активність і висока кооперативність – співробітництво (Collaboration).
- Висока активність і низька кооперативність – конкуренція (Competition).
- Низька активність і висока кооперативність – пристосування (Accommodation).
- Низька активність і низька кооперативність – уникання (Avoidance).

Загалом, модель Кілманна описує шість способів вирішення конфліктів, зосереджуючись на відносній владі між людьми та бажанні підтримувати добрі стосунки задля досягнення позитивного результату.

Таблиця 2

### Поширені типи поведінки в конфлікті

Ситуація	Рекомендована дія	Чого не можна робити
Учасник іде занадто повільно	Перерозподілити його вантаж, змінити темп групи	Критикувати або залишати одного позаду
Суперечка щодо маршруту	Зупинитися, звірити карту/GPS, прийняти рішення керівнику	Продовжувати йти, сперечаючись на ходу
Побутова сварка (їжа/чергування)	Чіткий графік чергувань, затверджений до походу	Вирішувати «хто правий» у момент голоду

*Джерело: сформовано авторами*



Рис. 2. Модель конфлікту Томаса Кілманна

Джерело: за [15]

1. Суперництво (конкуренція). Проявляється у форматі: «Я правий, робимо так!». Застосовується в екстремальних ситуаціях, коли є загроза життю (травма, різка зміна погоди тощо). Керівник походу має діяти жорстко. Приклад: «Ми не будемо тут розбивати табір, бо це схил, по якому може зійти сіль. Йдемо далі без обговорень!».

2. Співпраця. Проявляється у форматі: «Давайте знайдемо найкращий варіант для всіх». Застосовується, коли питання стратегічне і є час на обговорення (планування маршруту наступного дня). Приклад: група сперечається щодо меню. Вирішуєте перерозподілити вагу рюкзаків так, щоб взяти більше смаколиків, але при цьому не перевантажити слабших учасників.

3. Компромід. Проявляється у форматі: «Ні тобі, ні мені – десь посередині».

Застосовувати, коли потрібно прийняти швидке рішення, і обидві сторони мають вагомні аргументи. Приклад: хтось хоче йти на вершину, а хтось – залишитися біля водойми. Рішення: йдемо на нижчу вершину поруч, щоб встигнути повернутися до вечора і приділити час водоймі та облаштуванню бівуаку та відпочинку.

4. Уникання. Проявляється у форматі: «Забудемо про це, рухаємося далі».

Застосовувати, коли конфлікт дріб'язковий або викликаний лише втомою («голодний похідний гнів»). Приклад: учасник роздратований через те, як інший розпалює багаття. Замість сварки потрібно уникнути конфлікту, розуміючи, що через 10 хвилин після вечері всі заспокояться та психологічний клімат налагодиться.

5. Пристосування. Проявляється у форматі: «Нехай буде по-твоєму, аби був спокій». Застосовується, коли питання для більшості не принципове, а для деяких, чи навіть одного учасника – критично важливе для психологічного комфорту. Приклад: є бажання та можливість поставити намет біля лісу, а колега боїться комах і хоче ближче до відкритої до вітру ділянки. Варто погодитися, бо байдуже, де спати, а колези це збереже нерви.

Є ще шостий варіант – примус. Примус використовується, коли не вистачає часу для співпраці або вирішення проблеми. У цьому сценарії одна сторона нав'язує свою волю іншій. Сторона, яка примушує, має більше влади, ніж інша сторона. Стиль примусу може бути використаний, якщо існує конфлікт у сфері безпеки, який потребує негайного вирішення з боку керівника походу. Приклад: рішення керівника походу, що не передбачає обговорення у цілях безпеки для групи. Коли потрібно негайно зійти з маршруту у випадку непередбачуваного погіршення погодних умов, до якого група не готова або готова частково.

Типовий маркерний перелік правил, адаптований під соціо-психологію походу можна об'єднати у 5 взаємодоповнюючих груп. Проте, певна група правил у тій чи іншій мірі може бути важливіша за інші, тому ступінь їхнього ранжування є мінливий та динамічний, але ці правила не слід вважати взаємозамінними.

1. Правило «Єдиноначальності». У критичних ситуаціях (безпека, здоров'я, зміна маршруту через погоду) слово керівника – закон. Обговорення та критика можливі лише ввечері біля багаття на ночівлі, а не під час виконання маневру.

2. Побутова «Справедливість». Чергування – графік чергування на кухні та заготовлі дров складається заздалегідь. Хто готує – той не має казан.

Рівномірність. Вага рюкзаків розподіляється пропорційно фізичним можливостям, а не лише за статтю. Якщо комусь важко – група перерозподіляє вантаж, не докоряючи один одному.

3. Емоційна гігієна. «Стоп-слово»: якщо хтось відчуває, що закипає від втоми чи голоду, він каже: «Мені потрібна пауза 5 хвилин». Усі зупиняються без зайвих питань. Критика через «Я-повідомлення»: замість «Ти неправильно ставиш намет!», варто сказати: «Мені здається, що намет стоїть нерівно, я переживаю, що ми промокнемо. Давай підтягнемо?».

4. Правило «Голодного туриста». Більшість конфліктів у поході трапляються через низький рівень цукру в крові. Заборона на сварки до вечері. Жодних серйозних розмов, поки група не з'їла хоча б по жменьці горіхів після переходу.

5. Екологія стосунків та природи. Музика та шум. Смаки у всіх різні. Користування колонками з гучною музикою – лише за загальною згодою. Тиша природи в пріоритеті. Допомога. Той, хто звільнився раніше (поставив намет, приніс воду тощо), автоматично допомагає іншим. У поході немає поняття «моя робота закінчена», поки не облаштований весь табір.

**Висновки.** Проведене дослідження соціальних аспектів функціонування груп в активному туризмі дозволяє сформулювати такі теоретичні та практичні підсумки. Специфіка активного туризму трансформує звичайні соціальні процеси. Встановлено, що умови активного туризму (автономність, фізичні навантаження, обмеженість ресурсів) виступають каталізатором групових процесів. Етапи адаптації та конфліктної фази («штурмінгу») проходять інтенсивніше порівняно зі стаціонарними соціальними групами, що потребує від учасників швидкого емоційного підлаштування. Доведено, що в активному туризмі відбувається перерозподіл соціальних ролей залежно від професійних навичок (*hard skills*), необхідних для виживання та подолання маршруту. Це часто призводить до виникнення «ситуативного лідерства», коли формальний керівник делегує повноваження учаснику, який володіє експертними знаннями в конкретній ситуації (наприклад, орієнтування чи надання медичної допомоги). Виявлено, що спільна мета та спільне подолання перешкод є ключовими факторами формування високого рівня групової згуртованості. Соціальний контроль у таких групах стає більш вираженим, а рівень міжособистісної довіри прямо впливає на загальний показник безпеки подорожі. Активний туризм визначено як ефективне середовище для розвитку «софт-скілів» (*soft skills*): навичок неконфліктного спілкування, емпатії, відповідальності та здатності до компромісів, що є перспективним напрямком досліджень, особливо у групах студентської

молоді. Група в екстремальних умовах стає мікро моделлю суспільства, де соціальна відповідальність кожного учасника є запорукою успіху всієї системи, що показано, зокрема і на прикладі моделей ефективного функціонування групи та способів подолання конфліктів.

### Список використаних джерел:

1. Злобіна О. Г. Особистість у соціокультурному просторі: соціологічний аналіз. Київ: Інститут соціології НАН України, 2004. 415 с.
2. Кравець М. С. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 312 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ: Либідь, 2004. 576 с.
4. Зарицька В. В. Психологія конфлікту : навч. посібник. Одеса : Гельветика, 2019. 380 с.
5. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399.
6. Малхазов О. Р. Психологія туризму: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
7. Берн Е. Ігри, у які грають люди. Психологія людських взаємин / пер. з англ. К. М. Гладкевич. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 256 с.
8. Tom Geraghty. Tuckman's model. URL: <https://psychsafety.com/psychological-safety-88-tuckmans-model/>
9. Модель Брюса Такмана. URL: <https://www.maxzosim.com/bruce-tuckman-model/>
10. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. Економіка та суспільство. 2021. No 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>
11. Модель ефективності команди Дрекслера/Сіббета. URL: <https://www.maxzosim.com/the-drexler-sibbet-team-performance-model/>
12. John Adair. Develop Your Leadership Skills. URL: <https://grabebook.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/develop-your-leadership-skills.pdf>
13. Розподіл ролей в команді за Р.Белбіном; як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>
14. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 265–274. URI: <http://hdl.handle.net/10945/40295>.
15. Модель конфлікту Томаса Кілманна. URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>

### References:

1. Zlobina O. H. (2004) Osobystist u sotsiokulturnomu prostori: sotsiologichnyi analiz. [Personality in sociocultural space: sociological analysis]. Kyiv: Instytut sotsiologii NAN Ukrainy, 415 s. (in Ukrainian)
2. Kravets M. S. (2011) Psykholohiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk. [Management Psychology: A Study Guide]. Kyiv: Znannia, 312 s. (in Ukrainian)
3. Orban-Lembryk L. E. (2004) Sotsialna psykholohiia: pidruchnyk. [Social Psychology: Textbook]. Kn. 1: Sotsialna psykholohiia osobystosti i spilkuvannia. Kyiv: Lybid, 576 s. (in Ukrainian)
4. Zarytska V. V. (2019) Psykholohiia konfliktu : navch. posibnyk. [Psychology of conflict: a textbook]. Odessa : Helvetyka, 380 s. (in Ukrainian)
5. Tuckman B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. Vol. 63, No. 6. P. 384–399.
6. Malkhazov O. R. (2010) Psykholohiia turyzmu: navch. posibnyk. [Psychology of tourism: a textbook]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 256 s. (in Ukrainian)
7. Bern E. (2016) Ihry, u yaki hraiut liudy. Psykholohiia liudskykh vzaiemyn [Games that people play. Psychology of human relationships]. / per. z anh. K. M. Hladkevych. Kharkiv: Klub Simeinoho Dozvillia, 256 s. (in Ukrainian)
8. Tom Geraghty. Tuckman's model. Available at: <https://psychsafety.com/psychological-safety-88-tuckmans-model/>
9. Model Briusa Takmana. [Bruce Tuckman model]. Available at: <https://www.maxzosim.com/bruce-tuckman-model/>. (in Ukrainian)

10. Shportko H., Karabash A. (2021) Doslidzhennia formuvannia efektyvnoi upravlinskoi komandy. [Research on the formation of an effective management team]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> (in Ukrainian)
11. Model efektyvnosti komandy Drekslera/Sibbeta. [Drexler/Sibbett Team Effectiveness Model]. Available at: <https://www.maxzosim.com/the-drexler-sibbet-team-performance-model/> (in Ukrainian)
12. John Adair. Develop Your Leadership Skills. Available at: <https://grabebook.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/develop-your-leadership-skills.pdf>
13. Rozpodil rolei v komandi za R.Belbinom; yak sformuvaty efektyvnu robochu komandu. [Distribution of roles in the team according to R. Belbin; how to form an effective work team]. Available at: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (in Ukrainian)
14. Thomas K.W. (1992) Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13. P. 265–274. Available at: <http://hdl.handle.net/10945/40295>
15. Model konfliktu Tomasa Kilmanna. [Thomas Kilmann's Conflict Model]. Available at: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 23.03.2026*

*Дата прийняття статті: 13.04.2026*

*Дата публікації статті: 25.06.2026*

---