

2. Kulikova T. I. Technology of team building in a modern organization. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, 2015, no. 9, pp. 31—35. (In Russ.) URL: <http://e-koncept.ru/2015/15305.htm>.
3. Koneva A. A., Rosinskaya M. S., Kazakova A. N. Team building as a way to increase the personnel potential of Russian companies. *Actual problems of aviation and cosmonautics*, 2010, vol. 2, no. 6, pp. 255—256. (In Russ.)
4. Petrov S. V. Team building in business structures of the service sector. *Innovative development of economics*, 2018, no. 4, pp. 86—93. (In Russ.)
5. Glushchenko V. V. Scientific theory of teams and strategic management of team operation. *Bulletin of science and practice*, 2020, vol. 6, no. 4, pp. 272—287. (In Russ.)
6. Petrov S. V. Effectiveness of team building in the modern process of personnel management. *Management*, 2019, no. 7(1), pp. 86—90. (In Russ.)
7. Krasnostup V. M. Essence and significance of cross-functional teams in the system of interaction of enterprise personnel. *Business Inform*, 2107, no. 12(479), pp. 430—434. (In Ukrainian.)
8. Doroshkevich K. O., Voronovska M. M., Ivasyuk V. V. Motivating innovative activity of employees of enterprises in cross-functional teams. *Business Inform*, 2018, no. 3(482), pp. 354—358. (In Ukrainian.)
9. Shkunova A. A., Bulganina S. V., Yashkova N. V. Team building as a modern method of human resource management in the social sphere. *Internet-journal "Science of Science"*, 2016, vol. 8, no. 3(34), p. 102. (In Russ.)
10. Zhabin A. P., Filippov N. A. Team building as a method of deconfliction in the labor collective. *Internet-journal "Science of Science"*, 2015, vol. 7, no. 5(30), p. 43. (In Russ.)
11. Lukianov D., Bespanskaya-Paulenka K., Gogunskii V., Kolesnikov O., Moskaliuk A., Dmitrenko K. Development of the Markov model of a project as a system of role communications in a team. *East-European journal of advance technologies*, 2017, vol. 3, no. 3(87), pp. 21—28.
12. Malysheva A. D. Teaching teamwork skills of it-students. *Sciences of Europe*, 2017, no. 11-4(11), pp. 27—29.
13. Glushchenko V. V. Mechanism of increasing efficiency of the project teams in mechanical engineering. *Problems of mechanical engineering and automation*, 2020, no. 2, pp. 109—117. (In Russ.)
14. Katz N. H., Lowe A., Mischenko P. Organizational impact analysis of the training program "birth order type habits model: leadership and teamwork". *The formation of personality*, 2017, no. 1, pp. 41—46.

**Как цитировать статью:** Петров С. В. Командообразование в сфере услуг // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 174—179. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.414.

**For citation:** Petrov S. V. Service teamwork. *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 174—179. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.414.

**УДК 338.46**  
**ББК 65.050**

**DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.415**

**Petrov Sergey Valerevich**,  
Candidate of Economics,  
Peter the Great St. Petersburg  
Polytechnic University,  
Russian Federation, Saint Petersburg,  
Associate Professor of the Department of State Law  
and Management of Customs Activity,  
Vladimir State University  
named after Alexander  
and Nikolay Stoletovs,  
Russian Federation, Vladimir,  
e-mail: psv01@yandex.ru

**Петров Сергей Валерьевич**,  
канд. экон. наук,  
Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,  
доцент кафедры государственного права  
и управления таможенной деятельностью,  
Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича  
и Николая Григорьевича Столетовых,  
Российская Федерация, г. Владимир,  
e-mail: psv01@yandex.ru

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

### FEATURES OF RUSSIAN TEAM BUILDING

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 — Economics and management of national economy

Данная статья посвящена анализу особенностей российского командообразования. В ходе работы была выявлена актуальность рассматриваемой проблемы, изучены работы различных авторов относительно данной тематики, определены и проанализированы основные особенности, присущие российскому командообразованию. Рас-

смотрены понятия командообразования и команды разных авторов. Так, под командообразованием понимается процесс построения особого способа взаимодействия членов трудового коллектива, объединенных в команду, который способствует эффективной реализации их профессионального, интеллектуального и творческого потенциала

в соответствии со стратегическими задачами деятельности предприятия. Команда определена как автономная самоуправляемая группа профессионалов, способная оперативно и качественно решать поставленные задачи. Выделено пять стадий развития команды с целью повышения общей эффективности управления персоналом: 1) формирование команды; 2) становление команды (шторм); 3) нормирование деятельности; 4) «выполнение»; 5) «обновление». Важно отметить, что любая команда в своем формировании проходит через несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности, и, таким образом, ее нужно рассматривать как объект управления именно через эти основные стадии. Схематично отображена система взаимодействия участников группы и менеджмента организации в процессе управления командообразованием. Выделены отечественные особенности командообразования: 1) особый менталитет наших граждан; 2) строгая иерархия; 3) специфические моральные устои; 4) коллективизм; 5) отношение к командообразованию. Описаны последовательные этапы формирования команды: 1) рабочая группа; 2) псевдокоманда; 3) потенциальная команда; 4) реальная команда; 5) высокоэффективная команда. Сделаны выводы, в том числе о том, что одной из основных задач в рамках управления персоналом является максимизация положительных особенностей российского командообразования и минимизация его отрицательных аспектов.

*This article is devoted to analysis of peculiarities of Russian team building. During the work, the relevance of the problem under consideration was revealed, the works of various authors on this topic were studied, the concept of team building and the team was considered, and the main peculiarities inherent in Russian command formation were identified and analyzed. Concepts of team building and the teams of different authors are examined. Thus, team building refers to the process of building a special way of interaction between members of the labor collective, united in a team that contributes to the effective realization of their professional, intellectual and creative potential in accordance with the strategic objectives of the enterprise. The team is defined as an autonomous self-governing group of professionals capable of quickly and qualitatively solving tasks. Five stages of team building were allocated in order to increase the overall efficiency of personnel management: 1) team formation; 2) team building (storming); 3) activity rationing; 4) "performance"; 5) "updating". Any team in its development goes through several stages, of which each has its own characteristics, so it must be considered as a control object precisely through these main stages. The system of interaction between team members and management of an organization in the process of team building management is shown schematically. The national features of team formation are highlighted: 1) the special mentality of our citizens; 2) strict hierarchy; 3) specific moral foundations; 4) collectivism; 5) relation to team building. Serial steps of team building are described: 1) working group; 2) pseudo-team; 3) potential team; 4) real team; 5) a highly effective team. It was concluded that one of the main tasks is to maximize the positive features of the Russian team building and to minimize its negative aspects.*

*Ключевые слова:* командообразование, менталитет, моральные устои, командный дух, коллективизм, псевдокоманда, командное самосознание, саморегулирование отношений, система управления.

*Keywords:* team building, mentality, moral foundations, team spirit, collectivism, pseudo-team, team consciousness, self-regulation of the relations, control system.

## Введение

**Актуальность** данной темы обусловлена тем, что в настоящее время командообразование является одним из современных и наиболее эффективных методов управления персоналом, поскольку сплоченность коллектива, заложенная в его основе, позволяет улучшить качественные и количественные показатели деятельности работников отечественных предприятий. В зависимости от специфических характеристик стратегий развития отечественных предприятий командообразование имеет ряд особенностей, что также определяется менталитетом и моральными устоями граждан Российской Федерации. Некоторые ученые из стран ближнего зарубежья также исследуют особенности менталитета своих соотечественников относительно процессов командообразования. Например, влияние соционики рассмотрено в работе Отенко В. И. и Доронина С. А. [1].

**Изученность проблемы.** На сегодняшний день данный вопрос является объектом изучения большого количества авторов. Так, Морозова И. С. и Чумак А. С. выявляют основные проблемы командообразования в российских компаниях [2], Полежаева Д. В., Курмышева Д. С. и Боркова В. А. акцентируют внимание на особенностях формирования команд в российских организациях [3]. Петров С. В. в своей работе изучает эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом [4], Овечкин Ф. Ю. определяет основные особенности стратегического управления проектными командами [5]. Группа авторов рассматривает особенности выпускников российских и европейских вузов для формирования кросс-функциональных команд в наноиндустрии [6]. Профессор Лапыгин Ю. Н. изучает взаимосвязь командообразования и стратегии развития организаций [7]. Габараева О. Ю. исследует принципы реализации командообразования в весьма специфической системе, которой являются органы исполнительной власти РФ [8, с. 76—82]. Группа китайских ученых рассматривает специфические особенности командообразования в творческих коллективах КНР [9], что подтверждает наше убеждение в необходимости учета национального фактора в реализации принципов командообразования. Казахские ученые Куандыков Е. К., Махатова В. К., Куандыкова Р. К. рассматривают актуальность командообразования в научно-исследовательских коллективах [10].

**Целесообразность** изучения темы состоит в том, что на данный момент при реализации принципов командообразования, которые успешно реализуются за границей, не учитываются особенности отечественных предприятий и специфика межличностных отношений внутри коллектива, свойственная именно нашим соотечественникам, что является не только значительным упущением, негативно влияющим на экономические показатели наших организаций, но и потенциальным инструментом для повышения их эффективности.

**Научная новизна** заключается в формулировании специфических особенностей российского командообразования и в разработке конкретных предложений по оптимизации процессов формирования команд на отечественных предприятиях.

**Целью** исследования является выявление специфических особенностей российского командообразования.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**: дать определения терминам «команда» и «командообразование»; определить основные стадии развития команды; определить схему взаимодействия членов команды и менеджмента организации в процессе командообразования; определить особенности российского командообразования; определить уровни развития групповой активности; выявить пути сплочения команды и повышения эффективности ее деятельности; сделать выводы.

**Теоретическая и практическая значимость** работы заключается в анализе основных понятий командообразования, определении основных стадий командообразования, формулировании особенностей отечественного командообразования и разработке рекомендаций для нивелирования негативных факторов российских аспектов при формировании и деятельности команд.

### Основная часть

Командообразование представляет собой процесс построения особого способа взаимодействия членов трудового коллектива, объединенных в команду, который способствует эффективной реализации их профессионального, интеллектуального и творческого потенциала в соответствии со стратегическими задачами деятельности предприятия [4]. Командообразование является одним из самих перспективных инструментов увеличения эффективности как коллектива, так и всей организации [11]. Команду, в данном случае, представляет автономная самоуправляемая группа профессионалов, способная оперативно и качественно решать поставленные задачи. В самом начале процесса командообразования необходимо определиться с оптимальным количеством ее членов: их не должно быть слишком много (проблемы: высокие затраты по фонду оплаты труда и сложности управляемости), но также их не должно быть слишком мало (проблема: недостаточность набора знаний и компетенций для решения поставленных задач). Оптимальным количеством для большинства организаций является 5—9 человек в зависимости от уровня цели и количества ресурсов. Также важной проблемой может стать выбор членов команды: в условиях российской действительности часто присутствует фактор приглашения в любые объединения сотрудников по принципу личного знакомства, что является значительным препятствием для повышения эффективности деятельности команды. Руководителю команды необходимо учитывать этот аспект российского менталитета и приглашать в состав команды только тех индивидов, которые с наибольшей долей вероятности принесут ей максимальную пользу, отталкиваясь от принципов их личной компетентности. Также существуют и другие способы для определения оптимального состава команды, например подход, основанный на метаэвристике оптимизации муравьиной колонии [12]. Дополнительным инструментом повышения эффективности команд является повышение уровня профессиональных компетенций не только членов команды, но и всего коллектива в целом [13].

Создание команды — это довольно непростой и трудоемкий процесс. Выделяют пять стадий развития команды с целью повышения общей эффективности управления персоналом.

Развитие команды начинается на стадии формирования, где осуществляется обмен информацией между участниками и анализ поставленных задач, а также

выполняется поиск подходящего способа их решения. В отношениях между участниками доминирует настороженность, результативность низкая. Затем идет становление (штурм). На данной стадии участники команды проверяют («штурмуют») границы, которые ранее были установлены на этапе формирования. Зачастую происходят конфликты между стилями работы членов команды, некоторые могут сопротивляться выполнению задач или же подвергнуть сомнению важность цели команды. Также на этапе становления складывается командное самосознание на уровне обособленных подгрупп и выделяется лидер. Далее, на стадии нормирования деятельности, разрабатываются принципы группового взаимодействия и усиливаются личные взаимоотношения. Основной целью этого этапа выступает осознание желания работать над поставленными задачами. В процессе работы у команды налаживается солидарность и сплоченность в коллективе, так как общение становится более открытым. Затем, на стадии «выполнение», команда может добиться максимального уровня эффективности и достигнуть высокого уровня психологического единства. На данном этапе выявляют принципы командного воздействия, а также налаживается коллективная деятельность. Завершающим этапом развития команды является обновление. На этой стадии развития происходит расформирование групп, все взаимодействия и интенсивные отношения между участниками в конечном итоге заканчиваются после достижения поставленных целей и задач [2]. Либо на этом этапе команда реформируется для достижения новых целей.

Таким образом, исходя из того, что любая команда в своем формировании проходит через несколько этапов, из которых каждый имеет свои особенности, по нашему мнению, ее нужно рассматривать как объект управления именно через эти основные стадии. Вследствие этого в качестве таких используем пять общепризнанных стадий (формирование, становление, нормирование, выполнение, обновление), а также стадию высокой производительности, которую выделяют в некоторых моделях, поскольку максимальная эффективность всегда рассматривается как результирующий показатель развитой команды, а также как основная промежуточная цель при формировании команды.

Кроме того, на стадии «выполнения работы» команда вырабатывает оптимальные пути решения однообразных задач, при этом облегчая их достижение. К тому же поведение членов команды меняется на протяжении смены указанных этапов, происходит самостоятельное регулирование со стороны каждого участника. Это объясняется присущими психологическими особенностями и общением в процессе совместной работы.

Схема управления командообразованием в совокупности может быть представлена следующим графическим образом (рис. 1). В ней показано соединение процессов воздействия со стороны системы менеджмента предприятия и саморегулирования отношений и качества работы со стороны членов команды [2].

В менеджменте отечественных предприятий процесс командообразования используется совсем недавно. В российских организациях схожим с данным процессом является сплочение сотрудников и их объединение в группы по общим интересам. Исходя из этого, следует, что российское командообразование имеет ряд особенностей, основными из которых являются следующие [14]:

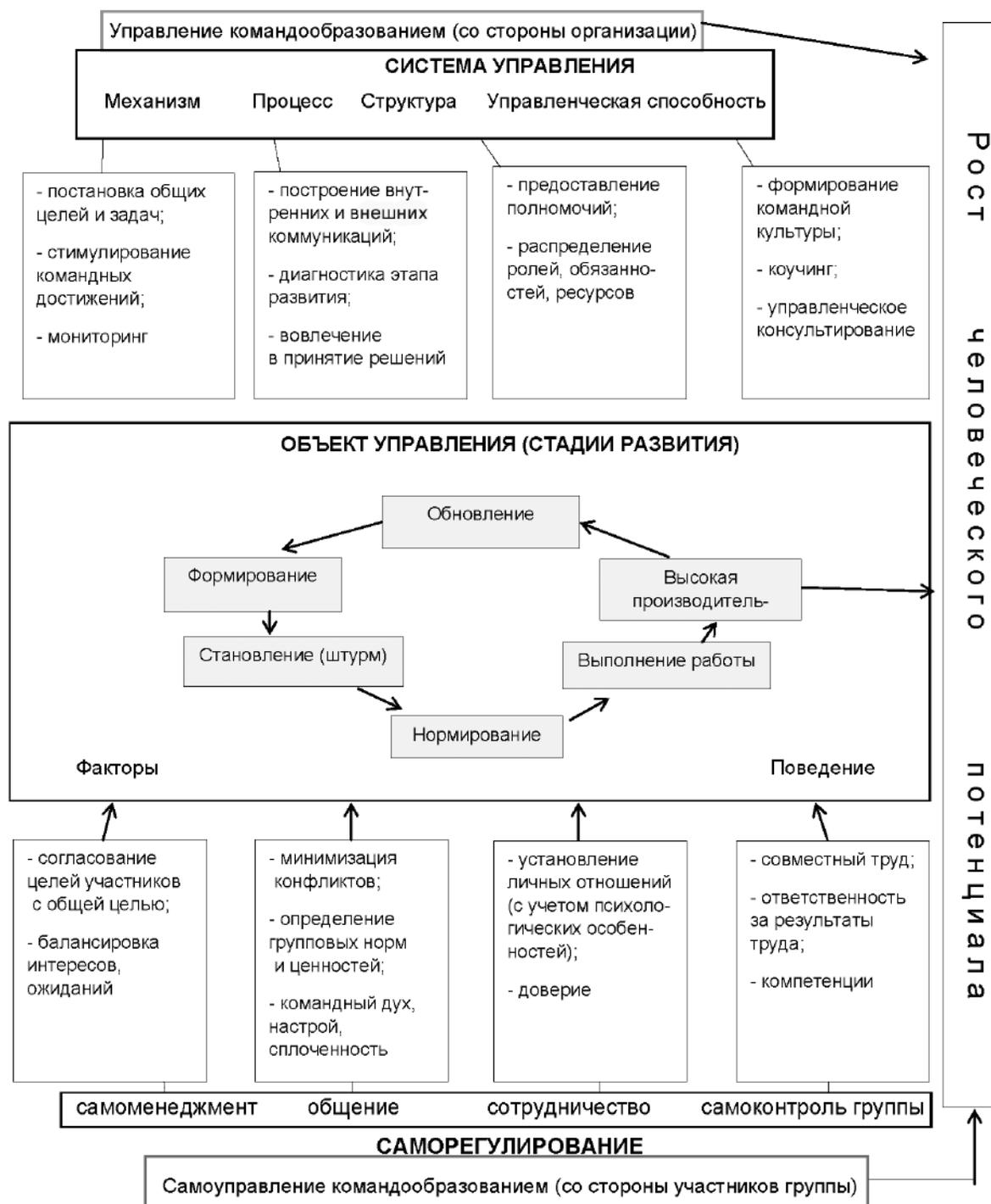


Рис. 1. Схема взаимодействия участников группы и менеджмента организации в процессе управления командообразованием

1. Менталитет российского населения, который в первую очередь является барьером создания эффективной команды, поскольку в основном сотрудникам отечественных предприятий больше подходит позиция самостоятельной работы, которая позволяет лично проявить свои знания, навыки и умения, следовательно, и самостоятельно получить вознаграждение за проделанную работу. Индивидуальный подход персонала к работе препятствует созданию благоприятного командного духа, следовательно, процесс формирования команды является затруднительным.

Также в рамках данной особенности российского командообразования стоит отметить, что на российских предприятиях часто возникают ситуации, в которых личные отношения между членами команды, в частности выражающиеся симпатиями и антипатиями, являются преградой для осуществления эффективной совместной деятельности. Случаи, в которых коллеги прекратили свое общение на основании личной неприязни друг к другу, являются типичными для российского персонала. Учитывая специфику менталитета российского работника, можно сказать, что его приоритетами являются личные и неформальные

отношения, а не общепринятые принципы работы на общий результат, как принято в зарубежных странах.

Вышеописанная особенность российского командообразования также связана с тем, что в российском менталитете наблюдается тенденция восприятия ситуаций в более эмоциональном виде. К примеру, в зарубежном командообразовании большая часть конфликтов имеет конструктивный характер: возникновение конфликтных ситуаций способствует выявлению существующих неполадок в механизме работы группы и приводит к их незамедлительному устранению. В России конфликты в основном являются деструктивными, способными подорвать и поставить под угрозу деятельность всей команды и, соответственно, негативно повлиять на достижение всей организацией своих целей. Такое восприятие конфликта отечественными работниками объясняется также тем, что для них личные взаимоотношения являются крайне важными и значимыми. Стоит отметить, что регулирование личных и неформальных отношений в команде считается более сложным, чем установление общих законов взаимодействия членов команды.

Эмоциональность русского народа можно считать и сильной стороной, используя ее в процессе создания единого командного духа. Все эмоции дают энергию, за счет которой человек действует и в дальнейшем направляет эту энергию на достижение поставленных целей. Также благодаря эмоциям мы лучше понимаем друг друга, не пользуясь речью, можем судить о состоянии человека и лучше настроиться на совместную работу.

2. Непоколебимая иерархия. Как показывает практика, в российском командообразовании чаще всего используется вертикальный тип команды, который предполагает присутствие в группе ярко выраженного руководителя и подчиненных. Существующая иерархия является причиной возникновения конфликтных ситуаций в команде из-за неприятия одноуровневого учета мнений и принятия решений членами группы вне зависимости от занимаемой должности. Данная ситуация оказывает негативное влияние на создание единого командного духа.

В настоящее время в зарубежной практике командообразования широкое распространение имеет термин «фидбэк», означающий обратную связь. Сущность фидбэка заключается в получении руководителем отзывов от сотрудников, непосредственно вовлеченных в процесс деятельности команды, на основании чего у менеджера появляется возможность точной идентификации проблемы, что способствует принятию наиболее точных и рациональных мер по ее решению.

На основании вышеизложенного следует, что функционирование принципа фидбэка оказывает положительное влияние на деятельность команды, а также предприятия в целом, так как способствует минимизации финансовых и временных рисков и потерь. Работникам российских организаций зачастую трудно перестроиться на западный манер функционирования команды и использовать возможность высказывания своего мнения вышестоящему в системе иерархии. Исходя из этого, следует, что деятельность команды отчасти становится неэффективной, поскольку высказываемые мнения и принимаемые решения имеют субъективный характер и относятся к сотрудникам, занимающим руководящие должности.

3. Моральные устои. Одним из примеров данной особенности российского командообразования является тот

факт, что сотрудники отечественных предприятий не желают нести ответственность за свои проступки, а их коллеги готовы их прикрывать при возникновении подобных ситуаций. Гражданам зарубежных стран присущи устои, предполагающие ответственность в полной мере за свои поступки и действия.

4. Коллективизм. Данная особенность вытекает из вышеизложенной специфической черты российского командообразования и заключается в восприятии команды каждым ее членом как единого целого. Также коллективизм понимается как принцип совместной деятельности людей, который проявляется в товарищеском сотрудничестве, готовности к взаимодействию, проявлении доброжелательности и тактичности.

Настоящий коллектив предполагает не только сотрудничество и взаимопомощь, но и обязательное признание ценности всего коллектива и каждого его члена. Это особый дух, благодаря которому человек чувствует себя членом сообщества, а свои усилия — частью коллективного дела, когда его личная цель полностью совпадает с целями других участников коллектива.

5. Отношение к тимбилдингу. На сегодняшний день одним из самых распространенных способов командообразования является тимбилдинг, сущность которого заключается в создании условий для командной работы с применением формальных и неформальных методов соединения работников. В России широкое распространение в рамках тимбилдинга имеют праздничные корпоративные мероприятия, которые предполагают сплочение коллектива в неформальной обстановке. Зачастую развлекательная обстановка способствует только лишь получению удовольствия и положительных эмоций от празднования, при этом исключается основная задача тимбилдинга, заключающаяся в сплочении. За рубежом в рамках тимбилдинга используются различные командные игры, соревнования, тренинги.

Кроме того, хотелось бы отметить, что в процессе формирования каждая команда находится на одном из уровней развития групповой активности. Эффективность взаимодействия участников команды и величина командных усилий оказывают влияние на принадлежность к тому или иному уровню (рис. 2) [3]. Основная задача руководителя команды заключается в том, чтобы как можно быстрее пройти все последовательные этапы процесса командообразования с наименьшими затратами ресурсов. Конечным и важнейшим этапом является стадия «высокоэффективная команда», которая и позволяет достигать заявленных перед командой результатов.

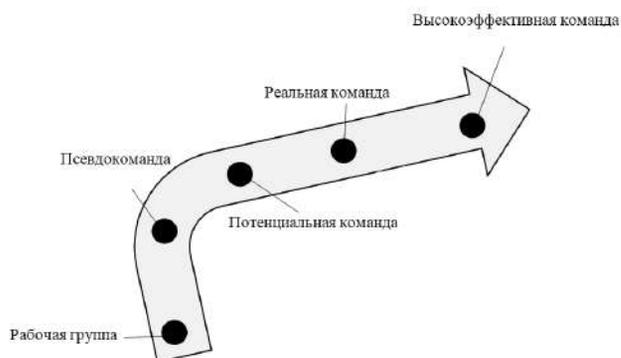


Рис. 2. Процесс командообразования

Опишем эти стадии подробнее. Рабочая группа — это группа людей, не имеющих потребность в повышении эффективности совместного труда. Участники группы взаимодействуют между собой с целью обмена информацией, опытом работы или для принятия решений. В данных группах отсутствует общая цель и взаимная ответственность. В отличие от команд, рабочие группы не ставят целью коллективное выполнение работы, требующее совместного объединения усилий.

Выбирая путь команды, а не рабочей группы, участники объединяют усилия для производства тех или иных услуг, берут на себя возможные риски и эффективно используют совместную работу с целью определения общего направления, подходов к работе и взаимную ответственность.

Под псевдокомандой понимают группу людей, имеющих потребность в повышении эффективности коллективного труда. Участники не проявляют интереса к определению общих целей и направлению деятельности, однако при этом группа может назвать себя командой. Псевдокоманды отличаются наиболее низкими показателями результатов деятельности и имеют негативную синергию.

Потенциальная команда представляет группу, имеющую значительную потребность в повышении эффективности коллективного труда. Тем не менее такой команде не хватает ясности касательно целей, направления и процесса выполнения работы. Данные команды называются потенциальными, поскольку их участники берут на себя возможные риски и пытаются противостоять возникающим препятствиям. Однако у такой команды еще отсутствует коллективная ответственность и ей требуется более высокий уровень дисциплины.

Под реальной командой понимают небольшое число людей, которые преданы общим целям, направлению и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Участники осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, однако пока еще они не полностью реализовали себя. Одним из важнейших аспектов данной стадии командообразования является высокий уровень обмена знаниями и навыками между

членами команды, подтверждением этого факта является, например, исследование группы ученых из Гонконга [15].

Высокоэффективной командой выступает группа, участники которой обладают весомой обязательностью касательно выполнения командной работы. Взаимодействия в команде и методы работы способствуют успеху и персональному росту участников. Данные команды добиваются невероятных результатов, которые превосходят ожидания окружающих.

Кроме того, существуют следующие виды деятельности, которые помогают сплотить команду и повысить эффективность ее деятельности [5]:

1. Планирование совместной работы.
2. Постановка общих целей.
3. Стимулирование достижений внутри команды.
4. Предоставление инициативы и самостоятельности.
5. Оценка командной работы.

В связи с этим, с нашей точки зрения, для того чтобы полностью реализовать потенциал команды, каждому участнику необходимо демонстрировать высокие показатели факторов, оказывающих влияние на формирование команды, а именно: готовность к непрерывному развитию, содействию, постоянному контролю, формированию связей и поддержанию достигнутого уровня.

Подводя итог, стоит отметить, что российское командообразование имеет значительное количество особенностей, обусловленных, в частности, менталитетом и моральными устоями российских граждан. Рассмотренные в работе специфические характеристики отечественного командообразования могут быть как плюсами и оказывать положительное влияние на сплоченность коллектива (например, эмоциональность русского народа помогает в достижении поставленных целей, а коллективизм проявляется в товарищеском сотрудничестве, готовности к взаимодействию, проявлению доброжелательности и тактичности), так и минусами и выступать барьерами в процессе формирования команды. В связи с этим одна из основных задач в рамках управления персоналом выражается в максимизации положительных особенностей российского командообразования и минимизации его отрицательных моментов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Отенко В. И., Доронін С. А. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки // Бизнес Информ. 2018. № 8(487). С. 217—224.
2. Морозова И. С., Чумак А. С. Особенности процесса командообразования в российских организациях // Молодой ученый. 2017. № 39(173). С. 36—38.
3. Полежаева Д. В., Курмышева Д. С., Боркова В. А. Особенности формирования команд в российских организациях // Научный форум: экономика и менеджмент. 2017. № 5. С. 57—61.
4. Петров С. В. Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом // Управление. 2019. Т. 7. № 1. С. 86—90.
5. Овечкин Ф. Ю. Научная теория команд и стратегического управления работой команд // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. № 4. С. 272—287.
6. Перспективы кросс-функциональных команд вуза в формировании компетенций выпускников и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности в области наноиндустрии / Л. В. Кожитов, С. Г. Емельянов, В. Г. Костишин, А. В. Попкова // Инновации. 2018. № 6(236). С. 92—98.
7. Лапыгин Ю. Н. Стратегические команды // Ученые записки. 2019. № S1. С. 55—60.
8. Габараева О. Ю. Командообразование в федеральных органах исполнительной власти // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России : междунар. сб. науч. ст. / Под общ. ред. Л. В. Фотиной. М. : МАКС Пресс, 2019. 352 с.
9. The relationship between team hometown diversity and team creativity: from the Chinese perspective / J. Li, M. Zhao, G. Xia, C. Liu // Sustainability. 2018. Vol. 10. No. 10. P. 3458.
10. Куандыков Е. К., Махатова В. К., Куандыкова Р. К. Team building. Развитие навыков работы в команде — как основа эффективной научной деятельности // Вестник Казахского нац. мед. ун-та. 2018. № 1. С. 365—367.

11. Лихтанская О. И. Командообразование как фактор эффективного менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2019. № 4(105). С. 1113—1116.
12. A method for the team selection problem between two decision-makers using the ant colony optimization / M. Bello, R. Bello, M. M. García-Lorenzo, A. Nowé // *Studies in Fuzziness and Soft Computing*. 2018. Vol. 357. Pp. 391—410.
13. Султановская А. А. Формирование профессиональных компетенций команды проекта // *Мировая наука*. 2019. № 5(26). С. 665—670.
14. Тудвасева Ю. С. Особенности командообразования в российских компаниях // *Грани науки*. 2014. Т. 2. № 1. С. 1518.
15. When and how knowledge sharing benefits team creativity: the importance of cognitive team diversity / C. Men, J. Luo, J. Zhong, P. S. W. Fong, W. Huo // *Journal of Management and Organization*. 2019. Vol. 25. No. 6. Pp. 807—824.

## REFERENCES

1. Otenko V. I., Doronin S. A. Organizational support of professional team building of managerial personnel using sociotics. *Business inform*, 2018, no. 8(487), pp. 217—224. (In Ukraine.)
2. Morozova I. S., Chumak A. S. Features of the team-building process in Russian organizations. *Young scientist*, 2017, no. 39(173), pp. 36—38. (In Russ.)
3. Polezhaeva D. V., Kurmysheva D. S., Borkova V. A. Features of team building in Russian organizations. *Scientific forum: Economics and management*, 2017, no. 5, pp. 57—61. (In Russ.)
4. Petrov S. V. Effectiveness of team building in the modern process of personnel management. *Management*, 2019, vol. 7, no. 1, pp. 86—90. (In Russ.)
5. Ovechkin F. Yu. Scientific theory of teams and strategic management of teams. *Bulletin of science and practice*, 2020, vol. 6, no. 4, pp. 272—287. (In Russ.)
6. Kozhitov L. V., Emelyanov S. G., Kostishin V. G., Popkova A. V. Prospects of cross-functional teams of the higher school in development of the graduates' competencies and commercialization of the intellectual property objects in the field of nanoindustry. *Innovations*, 2018, no. 6(236), pp. 92—98. (In Russ.)
7. Lapygin Yu. N. Strategic teams. *Scientific notes*, 2019, no. S1, pp. 55—60. (In Russ.)
8. Gabaraeva O. Y. Team building in the Federal bodies of executive power. In: *Issues of improving the system of public administration in modern Russia. Int. coll. of sci. articles*. Under the general editorship of L. V. Fotina. Moscow, MAX Press LLC, 2019. 352 p. (In Russ.)
9. Li J., Zhao M., Xia G., Liu C. The relationship between team hometown diversity and team creativity: from the Chinese perspective. *Sustainability*, 2018, vol. 10, no. 10, p. 3458.
10. Kuandykov E. K., Makhatova V. K., Kuandykova R. K. Team building. Development of team work skills as a basis of effective scientific activity. *Bulletin of the Kazakh National Medical University*, 2018, no. 1, pp. 365—367. (In Russ.)
11. Likhtanskaya O. I. Team building as a factor of effective management. *Economics and entrepreneurship*, 2019, no. 4(105), pp. 1113—1116. (In Russ.)
12. Bello M., Bello R., García-Lorenzo M. M., Nowé A. A method for the team selection problem between two decision-makers using the ant colony optimization. *Studies in Fuzziness and Soft Computing*, 2018, vol. 357, pp. 391—410.
13. Sultanovskaya A. A. Development of professional competencies of the project team. *World science*, 2019, no. 5(26), pp. 665—670. (In Russ.)
14. Tudvaseva Yu. S. Features of team building in Russian companies. *Facets of science*, 2014, vol. 2, no. 1, p. 1518. (In Russ.)
15. Men C., Luo J., Zhong J., Fong P. S. W., Huo W. When and how knowledge sharing benefits team creativity: the importance of cognitive team diversity. *Journal of Management and Organization*, 2019, vol. 25, no. 6, pp. 807—824.

**Как цитировать статью:** Петров С. В. Особенности российского командообразования // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 179—185. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.415.

**For citation:** Petrov S. V. Features of Russian team building. *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 179—185. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.415.