

УДК 65.014.1

JEL M12; J24; Z00

DOI: 10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79

Вербовська Леся Степанівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: verlesya@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Зорій Анна Анатоліївна
магістр
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: vengriynuk@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2620-7018>

Фастівський Георгій Вадимович
здобувач PhD ступеня
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: fastivskyy2010@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2536-0790>

Гамуляк Назар Миколайович
здобувач PhD ступеня
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: ifuadev@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Анотація. Метою статті є дослідження сучасних теоретичних підходів до управління проєктними командами. Розкрито ключову роль команди в сучасних організаціях. Подано різноаспектні інтерпретації поняття «проєктна команда». Доведено, що проєктна команда складається з працівників, які виконують управлінські функції і водночас безпосередньо працюють в проєкті. Керівник проєкту збирає групу людей, прагнучи об'єднати їх спільною метою та завданнями, новизною, унікальністю, а ризик та швидкість є характерними ознаками проєктної роботи, створюючи труднощі у формуванні проєктної команди. Обґрунтовано, що для досягнення цілей проєкту команда має складатися з висококваліфікованих фахівців, які повинні володіти необхідними знаннями та навичками. В дослідження здійснено аналіз різних підходів до формування проєктних команд, включаючи психологічні технології, що сприяють гармонізації взаємин у команді. Продемонстровано, що важливим завданням керівника проєкту є підтримка мотивації та залученості всіх членів команди до прийняття рішень, в т.ч. управлінських. Представлено пропозиції щодо застосування популярних теорій командних ролей для розвитку структури команд та ефективного управління ними в умовах змін. Проаналізовано п'ять основних вад команди, до яких, слід відносити: відсутність довіри, страх конфлікту, брак довіри, уникнення відповідальності та недостатню увагу до результатів. Наголошено на

тому, що необхідно звертати увагу на стилі менеджменту, розподіляючи ролі менеджера між Виробником, Адміністратором, Підприємцем та Інтегратором. Розглянуто підхід до розвитку проєктної команди який охоплює п'ять етапів: формування, конфлікт, нормування, виконання та закриття / трансформацію. У процесі дослідження представлено сучасні підходи до управління проєктними командами, зокрема Agile, який є цінним ресурсом для керівників та проєктних команд. Agile-менеджмент допомагає створювати гнучкі та ефективні проєктні команди, а методології Scrum та Kanban можуть використовуватися цими командами як практичні інструменти в процесі роботи.

Ключові слова: проєктна команда, управління, Agile-менеджмент, лідерство, управління проєктною командою, гнучкі інструменти, зміни.

Verbovska Lesya Stepanivna

**PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
E-mail: verlesya@gmail.com**

Zorii Anna Anatoliivna

**Master's Student of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
e-mail: vengriynuk@gmail.com**

Fastivskyy Georgiy Vadymovych

**Postgraduate student 073 „Management”
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: fastivskyy2010@gmail.com**

Hamuliak Nazar Mykolajovych

**Postgraduate student 073 „Management”
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: ifuadev@gmail.com**

MODERN APPROACHES TO PROJECT TEAM MANAGEMENT

Abstract. The purpose of the article is to study modern theoretical approaches to project team management. The key role of the team in modern organisations is revealed. Various interpretations of the concept of 'project team' are presented. It is proved that a project team consists of employees who perform managerial functions and at the same time work directly in the project. The project manager gathers a group of people, seeking to unite them with a common goal and objectives, novelty, uniqueness, and risk and speed are characteristic features of project work, creating difficulties in forming a project team. It is substantiated that in order to achieve the project goals, the team should consist of highly qualified specialists who must have the necessary knowledge and skills. The study analyses various approaches to the formation of project teams, including psychological technologies that help harmonise team relationships. It is demonstrated that an important task of the project manager is to maintain the motivation and involvement of all team members in decision-making, including management. Proposals are presented on the application of popular theories of team roles for the development of team structure and effective team management in the face of change. The author analyses five main flaws of a team, which include: lack of trust, fear of conflict, lack of confidence, avoidance of responsibility and insufficient attention to results. It is emphasised that it is necessary to pay

attention to management styles, distributing the roles of the manager between the Producer, Administrator, Entrepreneur and Integrator. An approach to the development of a project team is considered, which covers five stages: formation, conflict, norming, execution, and closure/transformation. The study presents modern approaches to project team management, including Agile, which is a valuable resource for managers and project teams. Agile management helps to create flexible and efficient project teams, and Scrum and Kanban methodologies can be used by these teams as practical tools in the process.

Keywords: project team, management, Agile management, leadership, project team management, agile tools, changes.

Постановка проблеми. Сучасний світ є надзвичайно динамічний і водночас гнучкий, тому керівникам необхідно постійно тримати «руку на пульсі», щоб швидко реагувати на виклики. Перед керівниками, особливо проєктних команд, постає непросте завдання, як правильно ними управляти в умовах змін. Значущості набувають проєктні команди, у яких чітко прописуються обмеження в часі, ресурси, результат діяльності, з метою досягнення цілей та виконання поставлених завдань. Питання управління проєктною командою в умовах змін є актуальним, вимагає постійних наукових досліджень та удосконалень.

Аналіз останніх публікацій. Питанням управління командами займається багато науковців, дослідників, як українських, так і міжнародних. Теоретичні та практичні основи командної роботи та управління подано в працях таких авторів: Лерсіоні П. [1], Адізес І. [2], Такман Б. [3], Апелло Ю [4], Коул Р. і Скотчер Е. [5] та інші. Однак потребують подальшого дослідження підходи до управління проєктними командами в умовах сучасних змін.

Лерсіоні П. підкреслює важливість адаптивного підходу до управління проєктними командами. Дослідник акцентує увагу на необхідності постійного моніторингу та оцінки ризиків для забезпечення гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни.

Адізес І. розглядає роль лідера в управлінні командами, наголошуючи на значущості в сучасному світі проєктних команд. Автор підкреслює важливість комунікації, відкритості до змін та підтримки команди в умовах нестабільності. У його роботі визначено поняття менеджменту, розглянуто міф про ідеального керівника, коротко представлено теорію менеджменту, описано чотири ролі: (P)roducer – Виробник результату, (A)dministrator – Адміністратор, (E)ntrepreneur – Підприємець та (I)ntegrator – Інтегратор. Наголошено на тому, що виконання цих ролей є необхідним для ефективного управління [6].

Такман Б. звертає увагу на важливість стратегічного планування та використання сучасних технологій для управління проєктними командами. Він підкреслює необхідність інтеграції новітніх інструментів для ефективного управління проєктними командами в нестабільному середовищі.

Доктор психологічних наук Реймонд Мередіт Белбін з Великобританії зміг виділити та ідентифікувати загалом вісім ролей, які можуть виконувати члени команди. Аналіз ролей, які члени команди виконують згідно з моделлю Белбіна, особливо корисний у ситуаціях, коли необхідно сформувати команду для виконання певного завдання, що вимагає певного набору навичок і вмій та комбінації ролей, аби оптимізувати взаємодію в уже існуючій команді.

Апелло Ю. розглядає питання мотивації та залученості команди до діяльності. Він акцентує увагу на важливості створення позитивної робочої атмосфери та підтримки команди в умовах змін.

Коул Р. та Скотчер Е. підкреслюють важливість успішного управління проєктними командами в умовах змін. Автори рекомендують використовувати різні методи аналізу для ідентифікації можливих проблем та розробки стратегій їх вирішення, звертають увагу на важливість ефективного управління проєктними командами в умовах змін.

Рекомендують розробляти різні стратегії для забезпечення успішного виконання та реалізації проєктів, надаючи проєктній команді відповідної ваги.

Отже, кожен із авторів у своїх працях звертає увагу на ті чи інші аспекти управління проєктними командами. Так, Лерсіоні П. підкреслює важливість адаптивного підходу до управління проєктними командами; Адізес І. акцентує увагу на ролі лідера в управлінні проєктними командами; Такман Б. наголошує на важливості стратегічного планування та використання сучасних технологій для управління проєктами; Белбін Р. виділив вісім ролей, які можуть виконувати члени команди; Апелло Ю. розглядає питання мотивації та залучення команди до управління проєктами, акцентуючи на важливості створення позитивної робочої атмосфери та підтримки команди в умовах змін, а Коул Р. та Скотчер Е. підкреслюють важливість аналізу та оцінки проєктів для успішного виконання цих проєктів в умовах змін.

Мета статті. Метою наукового дослідження є теоретичний огляд сучасних підходів до управління проєктними командами.

Виклад основного матеріалу. Важливим завданням будь-якої діяльності є ефективне функціонування команди проєкту. Перш ніж перейти до методів управління та формування проєктної команди, розгляньмо сутність поняття «проєктна команда», або «команда проєкту».

Є дуже багато визначень цих понять. Зокрема, автори [7] під поняттям “команда проєкту” розуміють групу осіб, яка підтримує керівника проєкту під час виконання діяльності для досягнення цілей, адже, на думку її представників, команда проєкту створюється на певний період, поєднуючи людей таким чином, щоб робота набувала синергічного ефекту.

Команда проєкту складається з працівників, що виконують управлінські функції, та персоналу, який безпосередньо працює над проєктом. Менеджер проєкту збирає групу людей, прагнучи об'єднати їх спільною метою та завданнями. Новизна, унікальність, ризик та швидкоплинність є характеристиками нового проєкту, які створюють труднощі під час формування команди. Оскільки ці люди раніше не працювали разом і не мають спільних цінностей та норм, потрібен певний час, щоб у групі з'явилося командне відчуття, встановилися загальні норми, стандарти та цінності [8]. Окрім того, як зазначає автор [9], команда проєкту має складатися з висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання та навички для досягнення цілей проєкту. Команда проєкту включає професійні, ділові та особистісні якості всіх учасників проєкту та членів команди, з індивідуальним потенціалом, що розкривається під час роботи над проєктом.

Автор [10] доводить, що є не менш важливі чинники, які впливають на ефективність команди. Ідеться насамперед про гармонізацію міжособистісних взаємин через рольову сумісність та ціннісну узгодженість учасників.

Формування професійної команди для нового проєкту є одним з ключових завдань менеджера проєкту на початковому етапі запуску проєкту. Цей процес вимагає управлінських навичок у визначенні, відборі та об'єднанні спеціалістів з різних відділів і організацій у єдину команду.

Отже, на нашу думку, «проєктна команда» та «команда проєкту» є тотожними поняттями.

Розгляньмо найпопулярніші теорії командних ролей, відповідно до яких необхідно розвивати структуру команд та ефективно управляти нею в умовах змін, враховуючи можливі вади.

1. Лерсіоні П. [1] у своїй книзі «П'ять вад у роботі команди» подає вади, на які необхідно звернути увагу керівникам проєктних команд. На рисунку 1 представлено послідовність кроків, які призводять до відсутності довіри в команді.

Отже, Патрік Ленсіоні визначив п'ять основних вад команди: відсутність довіри, страх конфлікту, брак довіри, уникнення відповідальності та недостатня увага до результатів. На перераховані вади необхідно звертати увагу, щоб уникнути негативних наслідків під час управління проєктною командою.

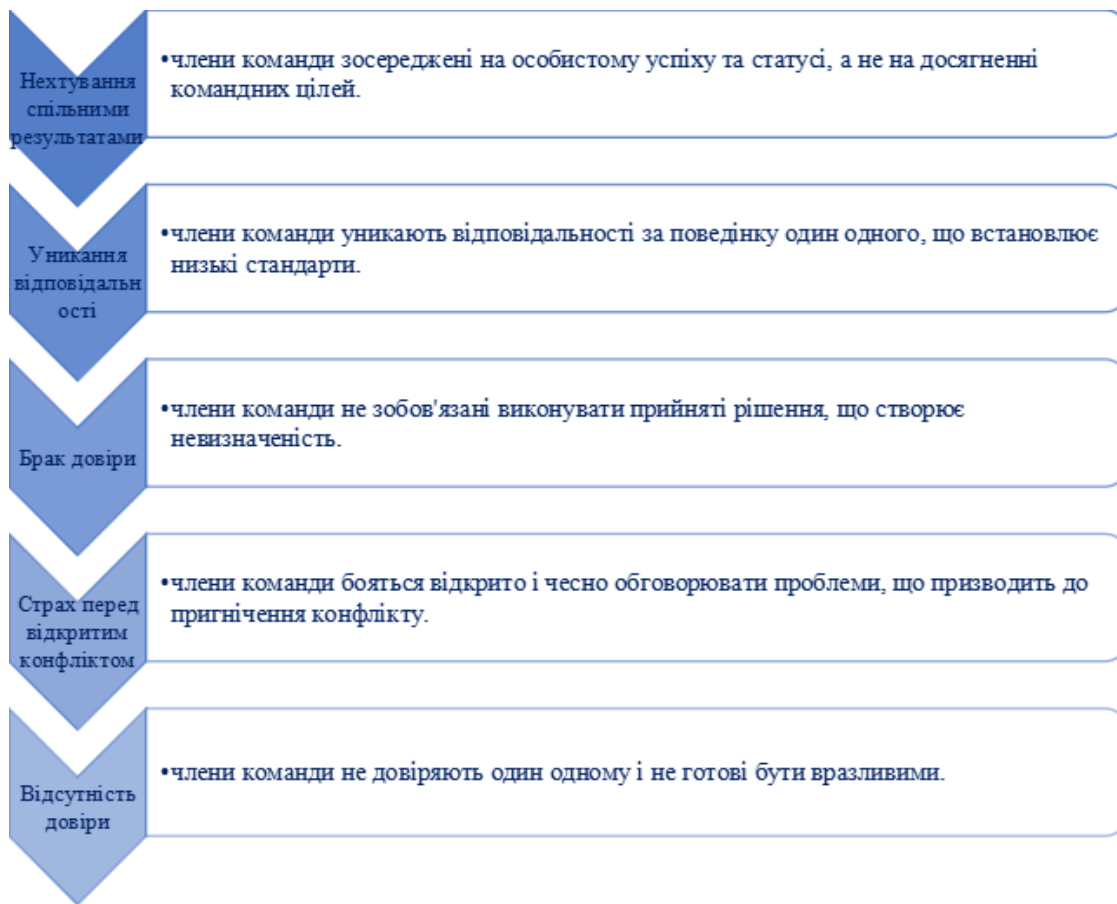


Рис. 1 - П'ять вад у роботі команди

Джерело: [11]

2. Адізес І. [2] рекомендує звертати увагу на стилі менеджменту. У книзі «Командне лідерство», у яких одна з обов'язкових ролей менеджера (РАЕІ)[™] виконується на відмінно, а інші — тільки прийнятно. Адізес І. сформував архетипи, яким дав назви: (P)roducer, Виробник результату - зі стилем (Paei); (A)dministrator, Адміністратор - (pAei); (E)ntrepreneur, Підприємець - (pAei); (I)ntegrator, Інтегратор - зі стилем (paeI).

Адізес І. вказані стилі менеджменту порівняв зі стилем неефективного управління, який трапляється, коли менеджер фокусується на одній із ролей, а інші три ігнорує:

Самотній рейнджер (P-), Бюрократ (-A-), Підпалювач (-E-), Суперпослідовник (--I) і, нарешті, Сухостій (--)- останній не виконує жодної із чотирьох ролей (РАЕІ).

Дослідник також зробив застереження, що рекомендації не спрацюють для менеджерів, які мають нулі або ризики у своєму стилі. Автор зазначає, що коли комусь зовсім бракує здатності виконувати певну роль, не допоможуть жодні поради. А відповідно, і не буде змоги зрозуміти стиль керівника. Адізес І. наголошує на тому, що особа зі стилем (P), то мається на увазі менеджер типу (Paei), а не (P---), якщо говорити про (A), то йдеться про (pAei), а не про (-A-).

Отже, на думку Адізеса І., щоб проектна команда була здоровою як у коротко-, так і в довготерміновій перспективі, потрібні чотири «вітамін»: (P), (A), (E) та (I).

3. Такман Б. [13] запропонував свій підхід до розвитку проектної команди. Він передбачає чотири етапи: формування, конфлікт(ування), нормування та виконання, однак у процесі діяльності додався ще один етап – закриття або трансформація. Цей підхід допомагає керівникам проектних команд зрозуміти різні стадії розвитку команди, забезпечуючи ефективне управління на кожному з етапів. Важливість цього підходу полягає в тому, що він забезпечує структуру для адаптації та вдосконалення командної роботи в умовах змін.

На рисунку 2 представлено Модель Такмена Б.

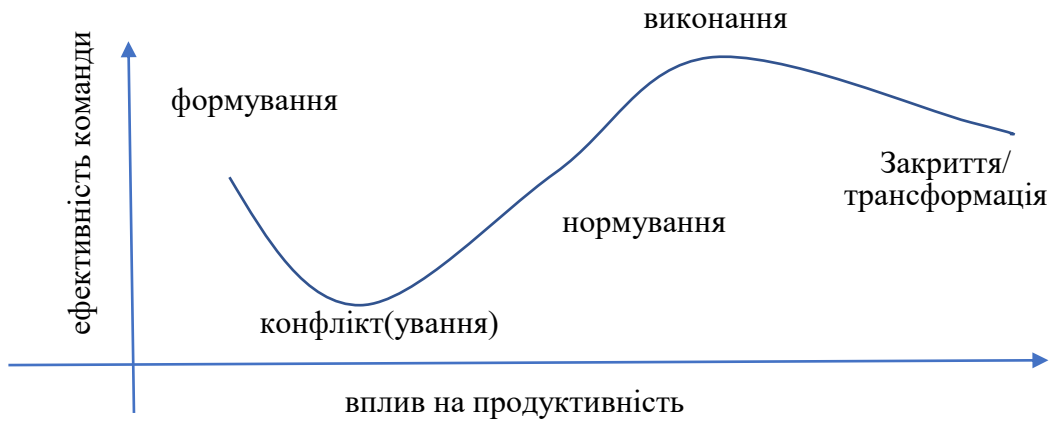


Рис. 2 – Модель Такмена Б.

Джерело: [12]

У таблиці 1 представимо детально кожен з етапів моделі Такмена Б.

Таблиця 1

Етапи моделі Такмена Б.

| Етап | Детальний розпис етапу |
|----------------------------|--|
| Формування | Стартова нарада. Перша зустріч команди проєкту. Члени команди дізнаються імена, посади, навички та іншу важливу інформацію один про одного. Більшість членів команди позитивні та ввічливі. Деякі нервують (невпевнені) через те, що нові люди, нове оточення. Немає чіткого розуміння того, про що йдеться у проєкті, яке коло відповідальності. Цей етап триває деякий час, поки працівники починають працювати разом, знайомляться один з одним та зі своїми обов'язками. |
| Конфлікт(ування) або Шторм | Члени команди проєкту змагаються за посаду в команді. На цій стадії починають виявлятися особисті якості, сильні та слабкі сторони людей. Перш ніж люди зрозуміють, як працювати один з одним, можуть виникати конфлікти чи боротьба. Члени команди знайомляться зі своїми колегами, завданнями, обов'язками та попередньо встановленими правилами. Це не означає, що члени команди згодні з усім цим. Вони починають виходити за межі, встановлені на етапі формування. Деякі люди намагаються нав'язати іншим членам команди свій підхід, спосіб роботи чи навіть спосіб мислення. Комунікація та здатність до компромісів відіграють тут вирішальну роль. Іноді розподіл роботи може бути не таким, як треба, цілі недостатньо чіткі або нечітким є спосіб управління командою. |
| Нормування | Команда проєкту починає працювати як єдиний колектив. На цій стадії члени команди проєкту вже знають своє місце в команді і усвідомлюють, як вони ставляться до інших членів і взаємодіють з ними. У ході роботи можуть виникати деякі проблеми, але вони швидко вирішуються, і команда проєкту переходить до дії. Працівники розуміють свою роль у колективі та розуміють роль лідера. Перші результати роботи мотивують. Співпраця, конструктивний зворотний зв'язок, соціалізація. Люди вже знають, як працювати з членами команди. Вони зрозуміли значення етапу конфліктування. |

| | |
|---|---|
| Виконання | Робота команди проєкту стає ефективною. Це стадія зрілості команди. Команди, які працюють одні з одними тривалий час, набувають синергії. Працюючи разом, члени команди проєкту досягають більшого та виробляють високоякісний продукт. Повна зосередженість на роботі. Команда – як машина, що добре і надійно функціонує. Малі витрати часу та зусиль на збереження і підтримку команди (теоретично). Дуже швидке досягнення цілей команди – ефективність та продуктивність. Працівники отримують задоволення від співпраці та партнерства. |
| Закриття (розформування)/ трансформація | Команда проєкту завершує роботу та розпадається, щоб перейти до інших проєктів. Деякі члени команди можуть відчувати сум від розлучення з командою. У деяких випадках відбувається фаза закриття. Наприклад, команди, які існують лише для розробки проєктів, перерви в роботі команд – очікування наступного проєкту, реструктуризація організації. Невизначеність, як на стадії формування. |

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 9; 12; 13]

Отже, запропонована модель розвитку проєктної команди включає п'ять основних етапів: формування, конфлікт, нормування, виконання та закриття (трансформацію). Кожен з етапів має свої специфічні характеристики, а також виклики, які команда має подолати для того, щоб досягнути успіху. У процесі формування команд працівники знайомляться один з одним і визначають свої ролі. На етапі конфліктування можуть виникати певні труднощі, пов'язані з особистими якостями, розподілом обов'язків чи виконанням делегованих повноважень. Досягнувши нормування, команда починає працювати як єдине ціле, а на етапі виконання досягає максимальної ефективності та продуктивності. Кінцевий етап включає закриття проєкту та розпад команди, що може супроводжуватися страхом перед невідомим, а також невизначеністю в подальших діях.

4. У книзі «Менеджмент 3.0: Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами» Апелло Ю. [4], провівши ряд досліджень, пропонує новий підхід до управління проєктними командами, який базується на принципах Agile. На думку автора, Agile-менеджмент має стати помічником для лідерів у створенні більш гнучких та ефективних команд. Наведемо п'ять ключових моментів цього підходу:

- Гнучкість та адаптивність: Agile-менеджмент дозволяє командам швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, що є особливо важливим в умовах швидкозмінюваного середовища.

- Спільне прийняття рішень: важливо, щоб всі члени команди були залучені у процес прийняття рішень. Це підвищує їх мотивацію та відповідальність за результати.

- Постійне вдосконалення: Agile передбачає регулярні зустрічі та обговорення, під час яких команда аналізує свої результати та шукає шляхи для покращення процесів та продуктивності.

- Роль лідера: лідер в Agile-команді більше нагадує наставника, який підтримує команду, допомагає вирішувати проблеми та стимулює розвиток. Лідер має забезпечити середовище, у якому команда може самостійно організовувати свою роботу.

- Емпатія та підтримка: лідер повинен розуміти потреби та емоції членів команди, підтримувати їх та створювати сприятливу робочу атмосферу.

Автор підкреслює важливість відкритої комунікації, спільного прийняття рішень та постійного вдосконалення. Апелло Ю. подає практичні інструменти та стратегії для управління командами в умовах змін та невизначеності. Він підкреслює роль лідера не як керівника, а як партнера, надаючи значення важливості емпатії та підтримки в команді. Запропонований Апелло Ю. підхід сприяє створенню команд, які будуть більш ефективними, гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни, що є особливо важливим

в сучасному динамічному світі. Agile-менеджмент є тим інструментом, який допомагає керівникам не тільки в досягненні високих результатів, але й забезпеченні розвитку та задоволеності в командах.

4. Коул Р. та Скотчер Е. [5] в книзі «Блискучий Agile: Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використанням Agile, Scrum, Kanban» подають глибоке розуміння принципів і практик Agile-менеджменту, включаючи методології Scrum та Kanban, та окреслюють шляхи ефективного застосування цих методологій у проєктному управлінні, підкреслюючи такі риси, як гнучкість та адаптивність у сучасних умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища, при цьому акцентуючи увагу на лідерстві та управлінні командами, в т.ч. і проєктними. Автори детально описують процес формування команд, підтримки мотивації та залучення всіх членів до прийняття рішень, надають роз'яснення щодо створення ефективних та самостійних команд, які можуть швидко реагувати на зміни та досягати високих результатів.

Коул Р. та Скотчер Е. надають практичні інструменти з управління проєктними командами, що спрямовані на використання Agile-підходів, включаючи планування спринтів, управління бека-логом, проведення ретроспектив і постійне вдосконалення процесів. Окрім того, автори наголошують на важливості таких аспектів, як прозорість та відкрита комунікація в командах, що сприяє більш ефективному вирішенню проблем та підвищенню продуктивності. На рисунку 3 наведено фреймворки Scrum [5, с. 94], де увага приділяється ролі Scrum-майстра та Product Owners, їх відповідальності та методам взаємодії з командою, сприяючи ефективному управлінню нею.



Рис. 3 - Фреймворки Scrum

Джерело: [5, ст. 94]

Отже, сучасні підходи до управління проєктними командами є цінним ресурсом для керівників, які планують впроваджувати Agile-методології у діяльність проєктної команди. Це забезпечить їхню ефективність, гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін, адже вони допомогатимуть керівникам будувати сильні команди та досягати успіху.

Висновки. Формування проєктної команди є важливим складником будь-якої діяльності та вимагає управлінських навичок у керівника для того, щоб вміло поєднати різних фахівців з різними компетенціями. Проєктна команда складається як з управлінців, так і виконавців, які працюють над реалізацією завдань та досягненням спільної мети.

Поняття «проектна команда» та «команда проекту» мають різні визначення, але всі вони підкреслюють синергію та висококваліфікованість працівників. Лерсіоні П. у своїй книзі «П'ять вад у роботі команди» виділяє ключові недоліки, на які необхідно звертати увагу керівництву проектною командою задля уникнення негативних наслідків. Адізес І. акцентує на важливості різних стилів менеджменту, їх комбінації для здоров'я команди. Такман Б. пропонує підхід, що розглядає етапи розвитку команди, допомагаючи керівникам забезпечити ефективне управління. Аппело Ю. у своїй книзі «Менеджмент 3.0» пропонує Agile-менеджмент для створення гнучких та ефективних команд, підкреслюючи важливість спільного прийняття рішень та постійного вдосконалення. Коул Р. та Скотчер Е. у виданні «Блискучий Agile» описують застосування Agile, Scrum та Kanban для управління проектами, наголошуючи на гнучкості, прозорості та відкритій комунікації між членами проектною командою.

Отже, Agile-менеджмент сприяє ефективному вирішенню проблем та підвищенню продуктивності проектних команд в умовах швидких змін. Це питання є досить актуальним, потребує подальших кроків у науковому дослідженні.

Література

1 Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог.
URL: <https://uabook.com.ua/book/p-yat-vad-u-roboti-komandy-istoriyi-realnyh-vyklykiv-ta-peremog/>

2 Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. Світлана Сарвіна. Київ : Наш формат, 2019. 312 с. ISBN 978-617-7682-09-6

3 Гіленко В. Моделі розвитку команди проекту.
URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-vitalii-hilenko-mba-cmc/>

4 Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile -менеджмент. Лідерство та управління командами /пер. з англ. Г. Якубовська. Харків. Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с. ISBN 978-617-09-5264-6

5 Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile: Практичний посібник для проект-менеджерів із використанням Agile, Scrum, Kanban / пер. з англ. Л. Кухарчук. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 192 с. ISBN 978-617-09-6381-9

6 Ковбасюк А. М., Тесьолкіна А. О. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса як методологічна основа системного підходу в менеджменті.
URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10570/58.pdf>

7 Близнюкова І. О., Семко І. Б., Кійко С. Г. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/219835/219570>

8 Управління проектами. 5.4. Розвиток команди
URL: <https://library.if.ua/book/66/4918.html>

9 Доценко Н. В. Методологічні основи управління людськими ресурсами при гнучкому управлінні в мультипроектному середовищі. *Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами* : монографія / за заг. ред В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченка. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 251 с.

10 Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с., іл. ISBN 978-966-485-162-3

11 Book summary: The Five Dysfunctions of a Team by Patrick Lencioni.
URL: <https://www.impact society.co/articles/the-five-dysfunctions-of-a-team-patrick-lencioni/>

12 Модель формування команди - Брюс Такман Bruce W. Tuckman.
URL: <https://janberg.by/model-formirovaniya-komandy-bryus-takman-bruce-w-tuckman/>

13 Sharma Narinder Tuckman Team development model and Leadership. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tuckman-team-development-model-leadership-pmp-prince2-pmi-acp/>

References

1 Lencioni, P. The Five Dysfunctions of a Team. Stories of Real Challenges and Victories. URL: <https://uabook.com.ua/book/p-yat-vad-u-roboti-komandy-istoriyi-realnyh-vyklykiv-ta-peremog/>

2 Adizes, I. Team Leadership. How to Understand Any Manager (trans. from English by Svitlana Sarvina). Kyiv: Nash Format. 2019. 312 pages. ISBN 978-617-7682-09-6

3 Hilenko, V. Models of Project Team Development. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-vitalii-hilenko-mba-cmc/>

4 Appelo, J. Management 3.0. Agile Management. Leadership and Team Management (trans. from English by G. Yakubovska). Kharkiv: Ranok: Fabula. 2019. 432 pages. ISBN 978-617-09-5264-6

5 Cole, R., & Scotcher, E. Brilliant Agile: A Practical Guide for Project Managers Using Agile, Scrum, Kanban (trans. from English by L. Kukharchuk). Kharkiv: Ranok: Fabula. 2020. 192 pages. ISBN 978-617-09-6381-9

6 Kovbasiuk, A. M., & Tesiolkina, A. O. Theory of I. Adizes' Management Styles as a Methodological Basis for a Systemic Approach in Management. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10570/58.pdf>

7 Blyznyukova, I. O., Semko, I. B., & Kiyko, S. G. Review of Modern Methodologies for Managing IT Project Teams. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/219835/219570>

8 Project Management. 5.4. Team Development. URL: <https://library.if.ua/book/66/4918.html>

9 Dotsenko, N. V. Methodological Foundations for Managing Human Resources in a Flexible Management Environment in a Multi-Project Environment. In: Timofeev, V. O., Chumachenko, I. V. (Eds.), *Mathematical Models and New Technologies for Managing Economic and Technical Systems*. Kharkiv: FOP Panov A.M., 2018. 251 pages.

10 Hrbunova, V. V. Team Building Psychology: A Value-Role Approach to Team Formation and Development. Monograph. Zhytomyr: Zhytomyr Ivan Franko State University Publishing House, 2014. 380 pages. ISBN 978-966-485-162-3

11 Book summary: The Five Dysfunctions of a Team by Patrick Lencioni. URL: <https://www.impactociety.co/articles/the-five-dysfunctions-of-a-team-patrick-lencioni/>

12 Tuckman's Model of Team Formation - Bruce W. Tuckman. URL: <https://janberg.by/model-formirovaniya-komandy-bryus-takman-bruce-w-tuckman/>

13 Sharma, N. Tuckman Team Development Model and Leadership. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tuckman-team-development-model-leadership-pmp-prince2-pmi-acp/>