

Баніт О.В. Готовність топ-менеджерів міжнародних організацій до формування проектних командних структур. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*: зб. наук. пр. / [редкол. Л.Б. Лук'янова (голова), Аніщенко О.В. (заступник голови) та ін.]; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих ім. Івана Зязюна НАПН України. К., 2019. Вип. 1 (15). 188 с. С. 67-78.

УДК 378. 014

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(15\).2019.67-78](https://doi.org/10.35387/od.1(15).2019.67-78)

**Баніт Ольга Василівна** – доктор педагогічних наук, провідний науковий співробітник відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

E-mail: [olgabanit@ukr.net](mailto:olgabanit@ukr.net)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

## ГОТОВНІСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНИХ КОМАНДНИХ СТРУКТУР

**Анотація.** Автором з'ясовано, що топ-менеджери проектів грають ключову роль у створенні високоефективних проектних команд. Створення й функціонування проектної командної структури є багатоступінчастим і тривалим процесом, який охоплює низку етапів: формування й становлення команди, на якому відбувається знайомство й розподіл командних ролей, розвиток команди, у процесі якого відбувається згуртування, налагоджується взаєморозуміння, продуктивна діяльність команди, завдяки якій досягається ціль проекту, розформування/реорганізація команди. Готовність топ-менеджера до формування проектної командної структури визначається такими ключовими критеріями як: розуміння переваг командної роботи, уміння ефективно розподіляти ролі в команді, навички організації командних процесів, зорієнтованість на результат з урахуванням стратегічних цілей організації. Кожен з цих критеріїв має показники, аналіз яких проведено у цій статті.

**Ключові слова:** топ-менеджер, готовність; проектна команда; рольова структура команди, стадії життєвого циклу.

**Olga Banit** – *Doctor of Sciences in Pedagogy, Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education of the National Academy of Sciences of Ukraine*

*E-mail: [olgabanit@ukr.net](mailto:olgabanit@ukr.net)*

*ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>*

## **INTERNATIONAL ORGANIZATIONS TOP MANAGERS' READINESS FOR THE FORMATION OF PROJECT TEAM STRUCTURES**

**Abstract.** *The author has found out that the project top managers play a key role in creating highly effective project teams. They recruit the staff, form teams, conduct training, develop understanding of a common goal and shared vision of the problem, form and manage a system of rewards that helps support the overall team efforts, direct a decision-making process, resolve conflicts within the team, lead the team process by inspiring all members with their own example.*

*Creation and functioning of a project team structure is a multi-stage and long process covering a number of stages: formation of a team, when the acquaintance and the team roles dividing takes place, the development of a team providing the process of consolidation and mutual understanding, the productive activities of the team, thanks to which the purpose of the project is gained, and the disbandment / reorganization of the team. The readiness of a top manager to formation of a project team structure is determined by such key criteria as: understanding the benefits of teamwork, the ability to effectively distribute roles in the team, the skills of organizing team processes, the orientation on results taking into account the strategic goals of the organization. Each of these criteria has indicators that are analyzed in this article.*

*As a result of the competent and scientifically substantiated management by the top manager, the project teams that have undergone a process of formation through all the stages of the group dynamics development, can achieve a high level of organization and teamwork skills.*

**Keywords:** *a top manager, readiness; project team; role structure of a team, stages of a life cycle.*

**Постановка проблеми.** В системі управління людськими ресурсами міжнародних організацій відбувається переорієнтація бізнес-процесів з індивідуальної роботи на командну. Потреба в командоутворенні виникає у зв'язку з новими тенденціями розвитку людського капіталу й необхідністю змін у педагогіці праці [4, с. 25], зокрема, модернізації управлінських процесів, структурних змін, пов'язаних з глобальними цілями й новими напрямками діяльності, консолідації зусиль для вирішення складних завдань, що вимагають нового погляду на проблеми й прийняття колективних рішень. Якість продукту й зосередженість на процесах, з одного боку, адаптація до запитів споживача – з іншого, створюють передумови для формування проектних командних структур. Створення команди для роботи в проекті передбачає, передусім, готовність топ-менеджерів до організації групової взаємодії, налагодження й підтримання дружніх стосунків у колективі, подолання конфліктних ситуацій, підвищення рівня узгодженості, довіри та взаємодопомоги між співробітниками.

**Аналіз наукових досліджень** показує, що проблемами, пов'язаними зі створенням і функціонуванням команд займалися такі вчені, як В. Авдєєв, Т. Базаров, К. Карташевич, Р. Муха, В. Співак (технологія створення й особливості розвитку команд), Т. Куликова. Ю. Жуков, А. Журавльов (командоутворення в сучасних організаціях), С. Булганіна, О. Картушина, А. Шкунова, Н. Яшкова (командоутворення як сучасний метод управління людськими ресурсами), В. Боковець, М. Бронштейн, В. Горбунова, І. Хломов, О. Хотулева (теорія й практика управління командами), С. Павлова, Т. Сотникова, К. Хелдман (формування й розвиток проектних команд) та ін. Натомість, питання, пов'язані з готовністю топ-менеджерів до створення команд й управління ними залишилися поза увагою дослідників.

**Метою статті** є виявлення критеріїв готовності топ-менеджерів до створення проектних командних структур та аналіз їхніх показників.

**Виклад основного матеріалу.** Формування проектної командної

структури в міжнародній організації передбачає процес цілеспрямованого вибудовування колективної взаємодії людей для своєчасного досягнення запланованих результатів і ефективного використання потенціалу кожного члена команди [6]. Проектні командні структури є тимчасовими й створюються для вирішення конкретних завдань. Проекти виконуються групою співробітників, і чим краще вони працюватимуть разом, тим успішнішим буде виконання проекту. У міжнародній організації створення команди під проект будь-якого типу може об'єднувати представників різних країн, етнічних груп, різних напрямів діяльності та профілів підготовки. Команда проекту часто формується з людей, які не знають один одного. Вони не обов'язково знають мету проекту і не обов'язково хочуть бути частиною команди. Можливо й топ-менеджер, на якого покладаються обов'язки керівника проекту, не працював раніше з цими людьми. Крім того, потрібно враховувати, що значна чисельність членів команди може бути частково зайнята. Співробітники, які входять у групи функціональної організації, мають звітувати перед функціональними менеджерами, а учасники групи матричних організацій, які в свою чергу звітують двом різним керівникам, мусять поєднувати роботу в проекті з виконанням своїх посадових обов'язків [8, с. 312].

Натомість, як засвідчує практика, тисячі проектів починаються саме в таких умовах і, в результаті, стають успішною командною структурою. Це відбувається завдяки готовності топ-менеджера до формування відкритої, скоординованої, функціональної команди, здатної до спільної консолідованої діяльності, та його вмінню ефективно організувати роботу цієї групи над створенням продукту чи послуги в обмежений період часу.

У результаті вивчення наукових джерел (А. Шкунова, С. Булганіна, Н. Яшкова, К. Хелдман) було з'ясовано, що готовність топ-менеджера до формування проектно-командної структури визначається низкою критеріїв, серед яких ключовими є:

- 1) розуміння переваг командної роботи;
- 2) уміння ефективно розподіляти ролі в команді;

3) навички організації командних процесів;

4) зорієнтованість на результат з урахуванням стратегічних цілей організації.

Зазначені критерії були визначені на основі теорії управління, згідно з якою командні процеси відбуваються послідовно за такими етапами: становлення команди, розвиток команди, визначення командних ролей, формування згуртованості команди, продуктивна діяльність команди, розформування/реорганізація команди [9, с. 2].

Отже, згідно з першим критерієм, топ-менеджер має усвідомлювати переваги колективної роботи. Відтак, готовність топ-менеджера до формування проектної командної структури можна перевірити за допомогою опитувальника, укладеного нами за результатами аналізу різного рівня діагностик готовності:

1. Чи доводилося Вам раніше працювати в команді? (Так. Ні.)

2. У команді набагато легше працювати над великим і складним проектом, ніж індивідуально. (Так. Ні.)

3. Основна мета створення команди полягає у швидкому досягненні поставлених цілей завдяки злагодженій роботі всіх членів команди. (Так. Ні.)

4. Суть командної роботи полягає в тому, що всі члени команди працюють активно, злагоджено, чітко, весь час узгоджуючи свої дії з іншими. (Так. Ні.)

5. Конфлікти й непорозуміння в команді вирішуються шляхом колективного обговорення й вироблення шляхів подальших спільних дій. (Так. Ні.)

6. Ефективність діяльності команди визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі зі стратегічними цілями організації. (Так. Ні.)

7. Авторитет кожного члена команди ґрунтується не на статусі або положенні, а на професіоналізмі й компетентності. (Так. Ні.)

8. Робота в команді поєднує її членів таким чином, що вони підвищують

продуктивність своєї праці, не втрачаючи своєї індивідуальності. (Так. Ні.)

9. Результат командної роботи з реалізації проекту досягається завдяки синергетичному ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень. (Так. Ні.)

10. Після закінчення проекту команда може розвиватися й надалі вирішувати більш складні завдання. (Так. Ні.)

Кількість позитивних відповідей на запитання цієї анкети є показником рівня готовності топ-менеджера до формування проектної командної структури за першим критерієм.

Другий критерій передбачає уміння топ-менеджера ефективно розподіляти ролі в команді. Показником готовності топ-менеджера до формування проектної командної структури за цим критерієм можна вважати уміння вибудувати рольову структуру команди не на емоційних симпатіях і антипатіях чи міжособистісній привабливості й популярності, а на науково обґрунтованому виборі ціннісно прийнятної для кожного ролі.

Аналіз наукових джерел [2; 3; 5; 6; 7] показує, що при формуванні проектної команди враховуються як функціональні ролі, тобто поведінка членів команди, що визначається предметним змістом виконуваної ними діяльності в проекті, так і командні (групові) ролі, тобто моделі поведінки, що забезпечують продуктивну взаємодію членів команди один з одним. У визначенні рольових позицій в команді топ-менеджер може використовувати типологічні підходи (концепція Д. Кейрсі про психотипи (інтелектуальні ролі), в якій виділяються чотири позиції: стратег / дипломат / тактик / логістик), рольові підходи (концепція Т. Базарова, що визначає чотири рольові позиції: організатор / адміністратор / управлінець / керівник, або модель Р. Белбіна, у якій фігурують такі командні ролі: координатор / реалізатор / контролер / мотиватор / генератор ідей / аналітик / натхненник / постачальник). Крім того, варто звернути увагу на «Колесо команди» Марджерісона-МакКена, який пропонує вісім робочих функцій у процесі управління командою аналізує типи завдань, що вирішуються, і визначає на цій основі вісім командних ролей [5].

З огляду на ці концепції, а також враховуючи особливості діяльності міжнародних організацій, можемо стверджувати, що швидкий і ефективний розподіл ролей в проектній команді можливий за дотримання таких умов:

1) проведення анкетування й тестування з метою виявлення схильності кожного члена команди до певних видів діяльності, конфліктів, самостійності, лідерства, стресів, комунікативності, активності тощо;

2) ознайомлення членів команди з характеристикою кожної ролі;

3) надання можливості кожному вибрати одну чи кілька найбільш прийнятних їм ролей;

4) подання членами команди (в т.ч. і топ-менеджером) пропозицій щодо їхнього бачення представників на ту чи іншу роль в команді.

При цьому варто врахувати зауваження Р. Белбіна, що до командної роботи здатна не кожна людина. Приблизно для 30 % учасників проекту не вдається підібрати командну роль. Такі співробітники найкраще працюють в індивідуальному режимі. У решти можна виявити дві-три ролі, які вони можуть виконувати – це, зазвичай, головна роль і запасні [5].

Знання командних ролей покращує взаєморозуміння членів команди й дозволяє виправдати очікування один від одного. На етапі оцінки сумісності топ-менеджеру важливо зіставити індивідуальні міжособистісні профілі й забезпечити високий рівень групової сумісності при наявності чітко виражених психофізіологічних і характерологічних відмінностей кандидатів на участь у створюваній команді. Наприклад, екстраверт і інтроверт з доповнюючими універсальними міжособистісними потребами притруться один до одного в роботі в рамках спільної діяльності набагато легше, ніж два екстраверти з однаково вираженими потребами в контролі. Це означає, що на етапі формування команди поряд з оцінкою особистісного потенціалу та особливостей кандидатів необхідно оцінити особливості поведінки кожного з них в умовах командної роботи [6]. Команда вважається збалансованою, якщо в ній представлені основні предметні та інтелектуальні позиції. Загалом команда досягає успіху, якщо:

- топ-менеджер, як її лідер, використовує адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також з точки зору членів команди;
- хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;
- до складу команди входять люди з високими розумовими здібностями;
- команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

Зважаючи на це, команда має бути творчою, гнучкою, а топ-менеджер повинен бути готовий міняти ролі й завдання членам команди у процесі роботи з метою швидкого й ефективного досягнення поставлених цілей.

Третій критерій готовності топ-менеджера до формування проектної командної структури передбачає вміння організувати командні процеси. Виходячи із загальноприйнятої класифікації, згідно з якою всі створювані команди проходять у своєму розвитку такі основні стадії життєвого циклу, як формування, спрацьовування, продуктивне функціонування, розформування/реорганізація [2, с. 13], проаналізуємо дії топ-менеджера на кожній з них та низку умінь і навичок, необхідних для їх здійснення.

На першій стадії – формування команди – мотивація всіх учасників достатньо висока, адже вони були обрані для виконання проекту, однак ефективність роботи низька, оскільки члени команди не знайомі один з одним, виявляють стриманість, настороженість, обережність. Основні труднощі виникають через відчуття вимушеності й взаємного нерозуміння. Завдання топ-менеджера як керівника проекту полягає в тому, щоб повідомити їм, передусім, про те, навіщо вони зібралися разом, познайомити членів команди один з одним і з проектом загалом, його цілями, завданнями, окреслити шляхи й принципи їх досягнення, сформувати загальні цілі й цінності, визначити норми й правила взаємодії.

На цій стадії топ-менеджеру важливо проявити навички міжособистісного спілкування, вміння ставити цілі, а також такі якості, як працьовитість, організованість, чесність, відкритість, професійні знання,



аналітичне мислення, творче мислення, вміння довіряти інтуїції, бачення майбутнього, впевненість, віра в себе і в кожного члена команди, готовність ризикувати, комунікативність, сила переконання, завзятість, пристрасть, бажання досягти успіху.

На другій стадії – спрацьовування – починаються активні дії. Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості команди, яка має реалізовувати проект. В середині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо. Цей період характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. На початку спільної роботи з'ясовується, що вони мають різні уявлення про найкращі шляхи досягнення цілей проекту. Ці розбіжності можуть викликати суперечки й навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди.

Основні проблеми, що виникають на цьому етапі, пов'язані з виявленням характерів та моделей поведінки (властолюбці, неформали, лірики, мильні бульбашки, ледарі тощо); неналагодженими взаємостосунками (ворожнеча, відсутність підтримки й довіри, конфлікти, суперечки тощо); викривленням чи неправильним розумінням інформації; помилками керівництва (різкі коливання, зміна настрою, не досить чітке планування, слабкий контроль тощо).

Ефективність проходження другої стадії вимагає від топ-менеджера:

- вміння раціонального використання командного ресурсу, підвищення рівня взаємодії між співробітниками, згуртування колективу, виявлення лідерів, аутсайдерів, розподілу функціональних і рольових обов'язків, призначення керівників і відповідальних за окремими напрямками, забезпечення своєчасного планування й розподіл обов'язків, чіткого пояснення місця, ролі й завдань кожного члена команди, підвищення мотивації на досягнення колективних цілей;

- навичок бачення спільної мети, спільного планування й розподілу відповідальності в команді, своєчасного виявлення й вирішення конфліктних ситуацій, вирішення нестандартних ситуацій;

- особистісних якостей: товарицькість, доброзичливість і позитивне ставлення до кожного члена команди, дбайливість та милосердя, ініціативність, прийняття рішень, відповідальність, здатність мотивувати й надихати, гнучкість, уміння домовлятися, поважати думку й досягнення інших, витримка та стійкість (у т.ч. стресостійкість), наполегливість, уміння долати перешкоди, вирішувати конфлікти, працювати під тиском, співробітництво, націленість прийняття цінностей команди, єдності в розумінні цілей і завдань проекту, шляхів і способів їх досягнення, на ефективне виконання командних завдань; на підтримку в команді атмосфери довіри та взаємовиручки, на створення привабливого іміджу команди.

Третя стадія – продуктивного функціонування – найбільш тривала. Це етап зрілості створеної команди. Якщо топ-менеджер ефективно попрацював на попередній стадії, то тепер члени команди досить добре знають один одного, задоволені своїм становищем у групі, між ними існує високий рівень довіри. Замість вирішення міжособистісних проблем вони починають працювати над завданнями проекту. Члени команди досягають згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів. Як результат цих пристосувань, у них починає вироблятися почуття команди, спільні норми й цінності. На основі сформованого командного духу йде нормальний продуктивний процес роботи, досягаються високі результати. Деталі взаємодії уточнюються в ході виконання завдань, у процесі спілкування в різних ділових ситуаціях. Всі рішення приймаються спільно, а члени команди пов'язані дружніми взаємостосунками. Новий тип відносин всередині команди, заснований на глибокому прийнятті та розумінні один одного, сприяє підвищенню особистої відповідальності членів команди за досягнення спільної мети. Підвищення рівня довіри й, відповідно, зниження рівня конфліктності, зростання конструктивності й творча активність команди створює умови для особистісного розвитку кожного її члена [1, с. 12-

13; 3, с. 99-102].

На цій стадії з'являється команда, згуртована навколо спільної мети зі справжнім лідером. Топ-менеджер як лідер виступає каталізатором групової взаємодії та співпраці. Він повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни. Від нього вимагається створення дієвої системи мотивації; відстеження прогресу, визнання досягнень, заохочення, зацікавлення й підтримка, своєчасна допомога; контроль за соціально-психологічним кліматом (зняття стресу, втоми) і за досягненням проміжних результатів проекту, координування діяльності всіх напрямів роботи, уважність до деталей.

Приведений перелік вимог не є вичерпним і може бути доповнений іншими характеристиками: володіння топ-менеджером технологією й інноваціями щодо моделювання бізнес-процесів, підвищення ефективності бізнес-комунікацій; здатність опанувати більш складним комплексом прийняття рішень; високий ступінь гнучкості при виконанні робіт; робота з різними системами мотивації; знання психології людей та вміння керувати ними, готовність до інтернаціоналізації.

Таким чином, команди, які успішно пройшли попередні три стадії розвитку групової динаміки, досягають високого рівня організованості й навичок командної роботи з поділом лідерства, ротацією ролей, власними правилами та нормами. Члени команди вмюють ставити цілі, творчо досягати їх, розкриваючи особистісний потенціал кожного учасника. Менеджер проекту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни. Ці зміни можуть виникати в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних змінами в проекті (завданнях, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.

З наближенням до завершення проекту ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентрували зусилля на виконанні завдання, або знижується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємостосунків, які сформувалися. Останнє має місце тоді, коли майбутнє команди не визначене.

Останній, четвертий критерій готовності топ-менеджера до створення проектних командних структур полягає в зорієнтованості на досягнення результатів з урахуванням стратегічних цілей організації. Він тісно пов'язаний із четвертою стадією життєвого циклу проектної команди – розформування/реорганізація. При завершенні окремих стадій і всього проекту, зазвичай, розформовуються окремі підрозділи або вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої організаційної структури, що існує в міжнародній організації, виникають два варіанти подальших дій: при матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються у свої функціональні підрозділи організації; при проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успішній попередній діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту [7].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, введення в практику діяльності міжнародних організацій мобільних проектних команд є необхідною умовою їхнього успіху на ринку праці. Створення й функціонування проектної командної структури є багатоступеневим і тривалим процесом, який охоплює низку етапів: формування й становлення команди, на якому відбувається знайомство й розподіл командних ролей; розвиток команди, у процесі якого відбувається згуртування, налагодження взаєморозуміння; продуктивна діяльність команди, завдяки якій досягається ціль проекту; розформування/реорганізація команди.

Топ-менеджери проектів грають ключову роль у створенні

високоєфективних проектних команд. Вони набирають працівників, формують команди, проводять збори, створюють відчуття розуміння спільної мети та спільного бачення проблеми, формують і керують системою заохочень, що сприяє підтримці загальних зусиль команди, керують прийняттям рішень, вирішують конфлікти, що виникають всередині команди, очолюють і керують командними процесами, надихаючи всіх членів своїм прикладом. З огляду на це готовність топ-менеджера до формування проектної командної структури визначається такими ключовими критеріями: розуміння переваг командної роботи; уміння ефективно розподіляти ролі в команді; навички організації командних процесів; зорієнтованість на результат з урахуванням стратегічних цілей організації. Кожен з цих критеріїв має показники, аналіз яких здійснено в цій статті.

У результаті грамотного й науково-обґрунтованого управління з боку топ-менеджера проектні команди, які пройшли процес формування з проходженням всіх стадій розвитку групової динаміки, досягають високого рівня організованості й навичок командної роботи з поділом лідерства, ротацією ролей, власними правилами й нормами. Члени команди вміють ставити цілі, досягати їх, розкриваючи особистісний потенціал. Незаперечними перевагами роботи в команді виступають: підвищення узгодженості взаємодій, істотний приріст знань і навичок у членів команди за рахунок навчання та обміну досвідом; набуття членами команди досвіду синергетичного ефекту; підвищення рівня професіоналізму тощо.

Новим напрямом у командоутворенні є формування віртуальних проектних команд, які створюються завдяки активному розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що відкриває нові можливості для ефективної соціально-економічної діяльності міжнародної організації. У цьому напрямі будуть продовжені наші подальші наукові дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Василенко, О.В., Волярська, О.С.,

Дорошенко, Н.І., Зінченко, С.В., Сігаєва, Л.Є. (2016). Особистісний розвиток дорослих у неперервній професійній освіті: посібник. Київ: ІПООД НАПН України. 379 с.

2. Грисюк, Ю.С., Дмитриченко, А.М., Цимбал, Н.М., Лабута, А.В., Гусєв О.В. (2013). Моделювання життєвого циклу команди проекту. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. Вип. 11. С. 12-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2013\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_11_4) (22.08.2019)

3. Картушина, Е.Н. (2013). Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом. *Социально-экономические явления и процессы*. 5 (051). С. 99-102.

4. Ничкало, Н.Г. (2012). Теорії людського капіталу і педагогіка праці. *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia: пол.-укр., укр.-пол. щорічник*. Ченстохова; Київ. Вип. XIV. С. 25–36.

5. Рольовий розподіл в команді. URL: [https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy\\_rozpodil\\_komandi](https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy_rozpodil_komandi) (25.08.2019)

6. Сотникова, Т. (2013). Создание команды . URL: <https://www.pro-personal.ru/article/613276-sozдание-komandy-proekta> (23.08.2019)

7. Стадії розвитку команди проекту. URL: <https://studfiles.net/preview/5483468/page:5/> (28.08.2019)

8. Хелдман, К. (2016). *Профессиональное управление проектом*. Бином: Лаборатория знаний. 760 с.

9. Шкунова, А.А., Булганина, С.В., Яшкова, Н.В. (2016). Командообразование как современный метод управления человеческими ресурсами в социальной сфере. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 8(3). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/67EVN316.pdf> (20.08.2019)

### **References (translated and transliterated)**

1. Anishchenko, O.V., Banit, O.V., Vasylenko, O.V., Voliarska, O.S., Doroshenko, N.I., Zinchenko, S.V., Sihaieva, L.Ie. (2016). Personal development of adults in continuing vocational education: posibnyk. Kyiv: IPOOD NAPN Ukrainy.

379 s.

2. Hrysiuk, Yu.S., Dmytrychenko, M., Tsymbal, N.M., Labuta, A.V., Husiev O.V. (2013). Project team life cycle modeling. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna serii*. Vyp. 11. S. 12-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2013\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_11_4) (22.08.2019) (in Ukrainian)
3. Kartushina, E.N. (2013). Team building as a need for a modern personnel management process. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessyi*. 5 (051). S. 99-102. (in Russian)
4. Нічкало, Н.Г. (2012). Human capital theories and pedagogy of work. *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia: пол.-укр., укр.-пол. щорічник*. Ченстохова; Київ. Вип. XIV. С. 25–36. (in Ukrainian)
5. Role distribution in the team. URL: [https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy\\_rozpodil\\_komandi](https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy_rozpodil_komandi) (25.08.2019) (in Ukrainian)
6. Sotnikova, T. (2013). Creating a project team URL: <https://www.pro-personal.ru/article/613276-sozdanie-komandy-proekta> (23.08.2019) (in Russian)
7. Project team development stages. URL: <https://studfiles.net/preview/5483468/page:5/> (28.08.2019) (in Ukrainian)
8. Heldman, K. (2016). *Professional project management*. Binom: Laboratoriya znaniy. 760 s. (in Russian)
9. Shkunova, A.A., Bulganina, S.V., Yashkova, N.V. (2016). Team building as a modern method of human resource management in the social sphere. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*. 8(3). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/67EVN316.pdf> (20.08.2019) (in Russian)