

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ Й ОЦІНКИ РОБОТИ КОМАНД У НАУКОВО-ОСВІТНІХ ПРОЄКТАХ

Лук'янихін В. О., доцент кафедри управління
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
luk_work@i.ua, v.lukianukhin@management.sumdu.edu.ua

Лук'янихіна О. А., завідувач кафедри
Харківський національний університет внутрішніх справ, Сумська філія
м. Суми, вул. Миру, 24, м. Суми, 40007, Україна
elenaluk2006@gmail.com

Вовченко В. Р., студентка
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
vika.vovchenko.2017.18@gmail.com

У статті досліджено питання команди та командоутворення, узагальнено різні підходи до визначення поняття «команда». Досліджено взаємозв'язки в середині команд та процеси формування команди. Досліджено рольовий розподіл команди та взаємозв'язки між членами команди на прикладі науково-освітніх проєктів. Надано рекомендації щодо підвищення результативності роботи команд в університетському середовищі.

Ключові слова: команда, командоутворення, оцінка результативності, науково-освітні проєкти

DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-19

ВСТУП

Реалії актуальних на сьогодні бізнес-умов на ринку характеризуються постійними змінами. Швидкість появи нових товарів, послуг, товарів-аналогів, конкурентів невинно росте. Таке посилення конкуренції на ринку потребує формування в організаціях системи постійного розвитку, запровадження нових концепцій менеджменту. Тому актуалізується питання використання методології управління проєктами (англ. «PM - Project Management») в усіх галузях і сферах діяльності, у т. ч. в освіті. У зв'язку з цим вбачається доцільним впровадження підходів і принципів правильного проєктування, формування і функціонування сформованих команд у науково-освітніх проєктах.

Дослідженням сутності формування проєктних команд, виявленню особливостей їх розвитку та оцінки ефективності присвячені наукові напрацювання відомих вчених, серед яких: І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум, С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстр, К. Девіс, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В. та інші [1-20].

У той же час, незважаючи на наукові доробки, залишається відкритим питання, яким же чином сформувати команду, щоб досягти максимальних результатів.

ПОСТАНОВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз науково-методичних підходів до процесів формування команд та оцінки результативності праці її членів, на підставі яких розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх роботи.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Категорійно - понятійний апарат має важливе значення при проведенні досліджень, тому нами був проведений аналіз поняття «команда». Низка вищезначених зарубіжних і вітчизняних науковців визначили своє бачення цієї категорії, що слугують вагомою платформою для її розуміння і представлені у таблиці 1.

На основі аналізу різних підходів до визначення поняття «команда» (табл.1), нами було сформульовано його *авторське визначення*. Отже, *команда*, на відміну від традиційних ієрархічно-операційних колективів, це цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють з певною метою (завдання проекту) на основі професіональних компетентностей, взаєморозуміння і довіри для досягнення результату в межах своїх обов'язків та відповідальності, що сприяє розвитку усіх її членів, налагодженню ефективних організаційних зв'язків та синергетичному ефекту їх взаємодії.

Таблиця 1 - Визначення поняття «команда» різними вченими

Автор 1	Визначення поняття 2	Ключові слова 3
Н.В.Доценко, І.В. Чумаченко, Л.Ю. Сабадош [1]	Команда – група людей, зібрані для виконання певної задачі чи досягнення певної мети.	Група людей, мета
Л.С. Шевченко, К.К. Кулий, О.М. Нещеретна, В.М. Зеленька [2]	Команда – сукупність двох та більше працівників, що мають спільні цілі, регулярно взаємодіють між собою при виконанні завдань, виконують різні обов'язки але можуть замінити один одного в будь який момент, координують свої дії та несуть колективну відповідальність за результати діяльності.	Сукупність людей, цілі, взаємодія, завдання, відповідальність, обов'язки, координація.
І.Салас, Р.Берд, С.Таненбаум [3].	Команда – невелика кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи по реалізації спільної діяльності і загальну та індивідуальну приналежність до групи	Цілі, цінності, спільна діяльність, приналежність до групи.
А.В.Оленіч, З.Я.Шацька [4].	Команда проекту – група людей з високою кваліфікацією з певної галузі, максимально віддані спільній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємоповнюють роботу.	Група людей, кваліфікація, відданість, мета.
І.В.Шульженко, О.М. Помаз [5].	Команда – група людей, що мають свого лідера, націлені на якісний кінцевий результат, члени команди мають високий рівень взаємопорозуміння, вони добре вмотивовані, здатні до навчання. Команда – тимчасове утворення.	Лідер, якість, результат, взаємопорозуміння, тимчасовість, мотивація.
О.В.Єгорченков, Н.Ю.Єгорченкова, Є.Ю.Катаєва [6].	Команда – організована групи людей, що працюють для створення унікального продукту або послуги в умовах обмеженості ресурсів, часу, з вимогами до якості та кількості.	Організована група людей, продукт, унікальність, обмеженість, якість, кількість.
І.О. Палій, І.В. Турченко, П.Є. Биковий [7].	Команда – сукупність робітників, які займаються управлінням проекту	Управління, проект.
А. Пригожин [8] та С. Фролов [9].	Команда – соціальна група з неформальним відносинами які є більш вагомими за формальні.	Неформальні відносини.
Катценбах Д. Р. [10]	Команда – невелика група людей, що мають взаємодоповнюючі навички, що прагнуть до спільної мети, виконують завдання, за які взаємовідповідальні	Невелика група, навички, взаємодоповнення, мета, взаємовідповідальність.
Левіс Мак-Клер [11]	Команда – люди, що працюють разом на певному шляху за для досягнення певної мети.	Мета, праця.

Розглянемо команду, що має розмиті кордони, що характерно для інтелектуальної спрямованості її діяльності. В таких умовах її члени повинні щиро довіряти, розуміти, поважати один одного. Працівники повинні мати високий інтелект, досвід роботи.

Коли команду створюють для вирішення конкретного питання, то повинна бути визначеність та забезпеченість усіма необхідними ресурсами. Її члени мають

продуктивно виконувати свою роботу відповідно до ролей з чітко визначеними критеріями успіху та невдачі виконання завдань.

У світовій практиці виділяють різні моделі команд [12]: традиційну, командного духу, переднього краю, цільових завдань, кібер-команду.

Розглянемо характеристики різних моделей команд (табл. 2)

Таблиця 2 – Характеристики різних моделей команди (адаптовано з [12])

Модель	Характеристика
1	2
Традиційна модель	Передбачає наявність лідера, який самостійно розподіляє обов'язки та відповідальності між членами команди
Модель командного духу	Найвищий високий рівень командного духу, її члени натхненні задоволені роботою. Головне у такій команді забезпечити рівномірне завантаження кожного члена, щоб запобігти того, що одна людина візьме на себе всі обов'язання.
Модель попереднього краю	Її члени керують самі собою. Присутній високий рівень відповідальності за рішення. Це «самокоординована» команда.
Модель цільових завдань	Це проектна команда. Її члени збираються разом лише для виконання певних завдань, а після завершення вони розходяться, до появи наступного завдання.
Кібер-команда	Члени кібер-команди зустрічаються дуже рідко, в основному вони працюють через електронні пристрої віддалено.

Слід зазначити, що крім вище описаних моделей на практиці виділяють ще й такі: бізнес модель; офіс президента; багатофункціональна команда; особлива команда; команда пошуку та порятунку; команда, що виконує «брудну» роботу; SWAT-команда; спортивна; «театральна»; транснаціональна., кожна з яких має свої особливості.

Чисельність працівників у команді також відіграє важливу роль для успішності її діяльності. Чумаченко І.В, Сабадош Л.Ю. та Доценко Н.В. дослідили залежність між чисельністю та успішністю команди [1]. Узагальнені результати їх досліджень представлені на рис. 1.

Працюючи, люди повинні почувати себе «комфортно» серед інших членів команди та повністю реалізовувати свій потенціал, використовуючи усі наявні ресурси для досягнення як особистісних цілей, так і загальних. Такі умови – сприятливий сценарій для розвитку трудового потенціалу.

Розглянемо залежність між кількістю членів команди та її успішністю. Під успішністю розуміється швидкість прийняття рішень, якість роботи, насиченість роботи, новизна, оригінальність та креативність.

Якщо команда складається лише з двох осіб, присутній високий рівень співпраці, вони вільно обмінюються думками, але існує велика ймовірність появи конфліктів.

Команди від трьох до чотирьох осіб працюють як гнучкий, адаптивний організм, кожному з учасників відомі усі тонкощі виконуваної роботи, розподілені ролі і у разі необхідності – підтримка .

Команда з 5-6 осіб це ідеальна група для роботи та прийняття рішення, високий творчий потенціал, узгодження питань без великої втрати часу.

6 -7 членів команди характеризуються високою концентрацією на проблемах та їх вирішенні, можуть продукувати креативні рішення у разі використання дієвих технологій, наприклад, мозковий штурм. Але, аналізуючи отриману залежність (рис.1), можна зробити висновок, що 7 осіб у команді є критичною межею після якої рекомендується створення нових команд, що в принципі корелюється з нормою керованості.

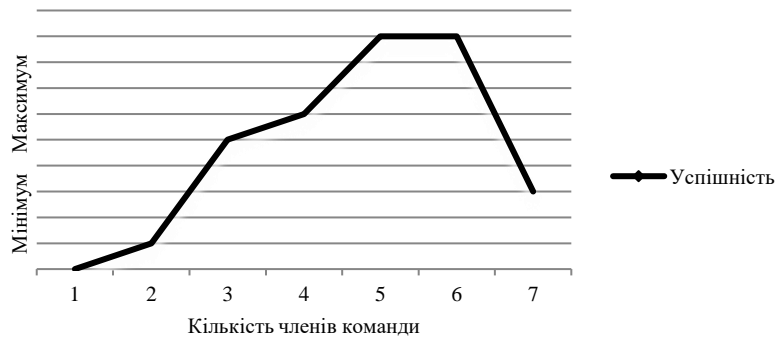


Рисунок 1 – Залежність між кількістю членів команди та її успішністю [1]

Важливим фактором формування і результативності майбутніх команд є процес їх становлення, який у загальному вигляді має такі етапи:

1. Встановлення вимог до команди.
2. Визначення претендентів до складу команди.
3. Відбір у команду.
4. Процес формування команди.
5. Адаптація членів команди до співпраці у новоствореній команді.

На першому етапі визначають основні вимоги до команди, її складу, мети роботи, встановлюють критерії оцінки, терміни та інші характеристики. Будується матриця компетенцій з граничними значеннями та матриця заміщень командних ролей у середині групи.

На другому етапі з наявних претендентів формують сукупність. Для цього використовують різні методи: тестування, Метод 360, індивідуальний асесмент.

На третьому етапі обирають членів команди у відповідності до визначених ролей і критеріїв, що повинно відповідати першому етапові.

На четвертому етапі відбувається безпосередньо процес остаточного, так би мовити, офіційного оформлення команди.

Дуже важливим етапом, на нашу думку, є момент адаптації членів команди до співпраці у новоствореній команді, коли вони «притираються» один до одного, вимог, умов роботи.

Використовуючи рефлексні ігри, можна полегшити процес формування.

Формальна постановка задачі може відобразитися так [13]:

$$|N|=n \leq n_0 \quad (1)$$

Де N – склад команди, N_0 – множина агентів, кандидатів на ролі в команді.

За умови, що $|N_0|=n_0$.

Функціональність команди та її ефективність в основному відображається її складом, який повинен мати найбільший можливий потенціал для найпродуктивнішої реалізації цілей.

$\Phi(N)$ – функціонал ефективності, який дорівнює кожному можливому складі команди.

Реальний склад команди знаходиться:

$$N^* = \arg \max \Phi(N) \quad (2)$$

Для того, щоб підібрати оптимальний склад команди, можна використати надбання рефлексної моделі.

У першу чергу, треба встановити модель суб'єкта

$$X1 = f(x1, x2, x3) \quad (3)$$

де $x1$ – вплив зовнішнього світу на кандидата; $x2$ – «психологічна установка» людини («образ себе»); $x3$ – інтенції суб'єкта; $X1$ – готовність людини обрати той чи інший полюс [13].

Потім порівнюються моделі кандидатів та формуються можливі склади команд.

Наступним етапом є визначення найбільш продуктивної команди з погляду на отримані в результаті дослідження розрахунки.

Таким чином, за допомогою рефлексної моделі досліджують набір факторів-характеристик: готовність людини брати на себе відповідальність, приймати рішення та мати власну думку та інші, що дає можливість розробити «портфель» профілів (портретів) кандидатів для формування команди.

Наразі виникає питання щодо оцінки не лише процесів формування команди, а й її функціонування в активній фазі, тобто як результативно (ефективно) працює створена команда.

Під ефективністю (результативністю) діяльності команди розуміється економічна вигода, якщо порівнювати ресурси на її створення та принесені результати від її діяльності. Ефективність функціонування команди розглядається у декількох аспектах: управління, якість, критерії оцінювання, критерії вигоди. Однією з вимог щодо успішності команди є орієнтація учасників на результат і присутність формального лідера.

Виділяють декілька груп показників ефективності команди: виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності [14].

Група показників (виробничо-економічна) включає в себе такі показники, як порівняння вартості робіт з показниками основних конкурентів, щоб визначити економічну вигоду від команди, також порівняти показники якості з аналогічними показниками конкурентів, це так звана перевірка на конкурентоспроможність, й порівняння сервісних показників з аналогічними показниками основних конкурентів [19]. Це такі показники, як відносний показник витрат на одиницю продукції, рентабельність виробництва, продуктивність праці та інше.

Група показників ринкової стійкості включає в себе порівняння величини ринкової ніші з можливостями основних конкурентів, маркетингові дослідження та здатність до адаптації до зовнішніх умов.

Група показників психологічної стабільності команди включає рівень командного духу, мотивацію, креативність, адаптивність. Комунікації та психоемоційну стабільність членів команди.

Кожен член команди повинен відповідати вимогам за певними профілями «компетенція – компетентності», серед яких можна виділити такі групи: методологічну, соціальну, персональну, професійну та особистісну [20].

Методологічна компетенція показує, чи може працівник дотримуватися встановлених норм та правил у процесі діяльності, ці правила та норми повинні бути обґрунтованими та необхідними під час виконання завдання.

Соціальна компетенція відбиває здатність та готовність до співпраці з іншими людьми, розуміння їхніх позицій та соціальне становище, брати участь у процесі формування робочої атмосфери.

Персональна компетенція охоплює особистісну та соціальну здатності, описує можливість людини формувати власне життя та розпоряджатися ним, відповідальність на соціальному, культурному, професійному рівні.

Професійна компетенція охоплює знання, вміння, навички, досвід людини з професійної сфери діяльності, готовність людини виконувати поставлені завдання спираючись на методологію та принципи з цієї ж сфери.

Особистісна компетенція описує здатність людини діяти незалежно та брати повну відповідальність за свої дії.

У команді, що може називатися успішною, повинні бути такі характеристики: високий ступінь узгодженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, професійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі у команді.

Показником ефективності роботи команди є також позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань: якість, кількість, витрати, інновації [21].

На основі вище наведених методичних підходів нами було розроблено та апробовано анкету для опитування учасників різних команд у науково-освітній сфері. Тестування анкет проведено в одному з українських університетів. З міркувань етичних норм і забезпечення анонімності та конфіденційності персональних даних ми не оприлюднюємо та не афішуємо університет, де проводились опитування.

Перш за все, проаналізуємо результати проведеного опитування серед учасників науково-освітніх команд та акцентуємо увагу на тих залежностях, які, на нашу думку, яскраво їх ілюструють. В опитуванні брали участь викладачі, співробітники, аспіранти і студенти українських університетів, зокрема таких кафедр: управління, економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, фінансів, банківської справи та страхування, психології, політології та соціокультурних технологій, кафедри патологічної анатомії, технічної теплофізики. Тобто опитування має широкий спектр респондентів.

З опитованих респондентів кількість жінок склала 57,1%, кількість чоловіків 42,9%. Це підтверджує той факт, що в університетському середовищі існує відносна гендерна рівність, – до роботи над проектами залучають осіб будь-якої статі [16].

Також, з досліджень Белбіна, можемо сказати, що колективи, в яких присутні як чоловіки, так і жінки є більш продуктивними, ніж ті, в яких однорідний склад [17].

Розглянемо вікові особливості учасників команд (рис.2).

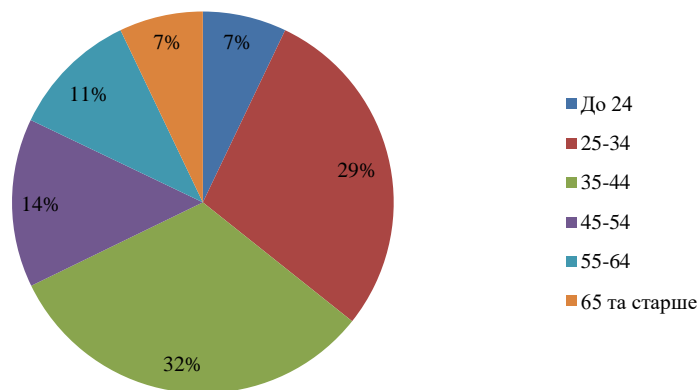


Рисунок 2 – Вікові співвідношення між членами команд

Більшість членів – це люди від 25 років до 44, вони активні, цілеспрямовані, зацікавлені у саморозвитку та пошуках нових рішень, вони мають професійний досвід та певні надбання зі своєї галузі, а також відкриті до нового.

Цікавим є той факт, що у розрізі посад прослідковується таке співвідношення: 50 % опитованих, що входять до команд, – доценти. Також до роботи з наукою та дослідженнями залучають студентів. Це понад 7% опитованих, що входять до команд. Детальніше цю ситуацію розглянемо на рисунку 3.

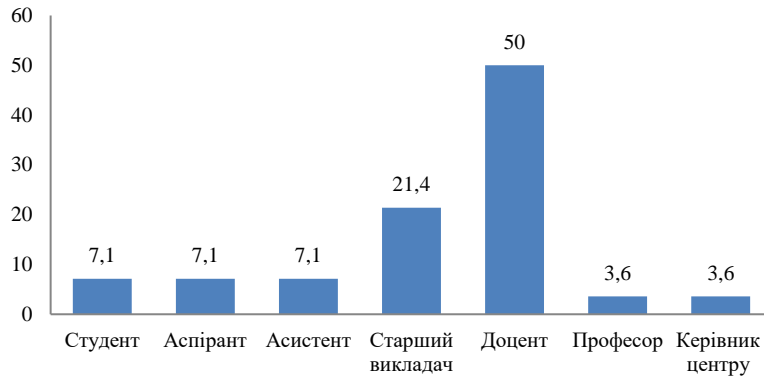


Рисунок 3 – Співвідношення у розрізі посад

З результатів опитування з'ясувалось, що більшість з досліджених команд працює над підготовкою освітніх програм до акредитації (рис. 4).

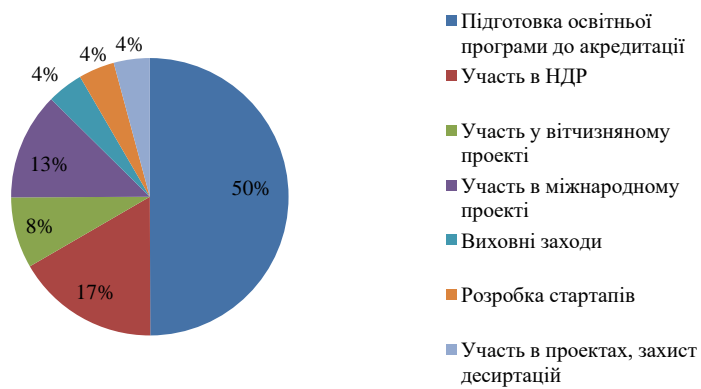


Рисунок 4 – Мета командної роботи

Цікавим є ототожнення членів команд з розподілом ролей за Белбіном, рольове самовираження опитуваних респондентів (рис. 5).

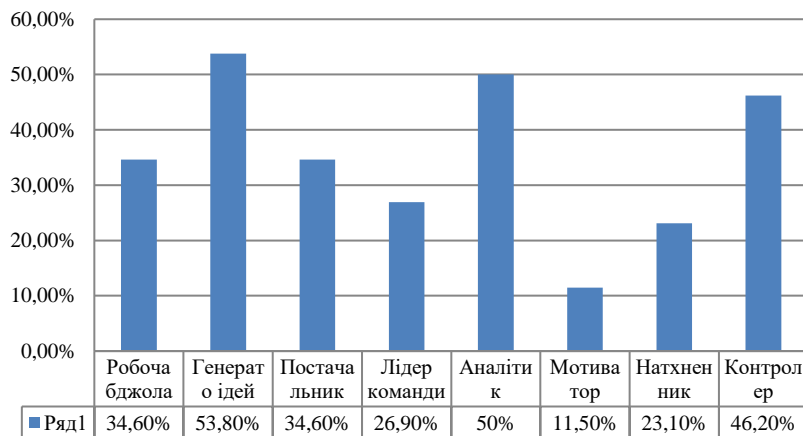


Рисунок 5 – Рольове самовираження опитуваних

Більшість працівників асоціюють себе з роллю генератора ідей, аналітика та контролера. Найменш популярна роль – «мотиватор».

Кількість членів команди впливає на результативність та взаємозв'язки (рис.6).

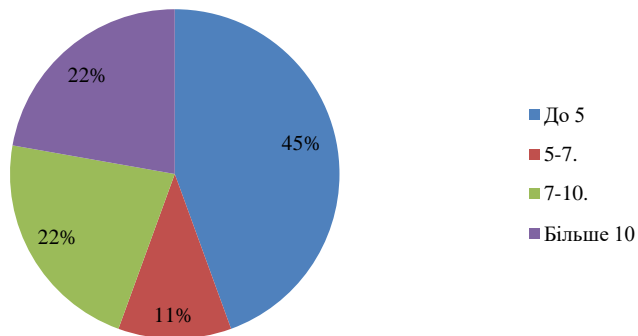


Рисунок 6 – Кількість членів команди

Переважає більшість команд має склад, менший за 5 осіб. Проектні команди в такому складі мають результати гірші, ніж команди з 5-7 чоловік. Найпродуктивніші команди з погляду на чисельність складають 11,1 % від загальної кількості.

Модель команди як форма взаємозв'язків та відносин в команді представлена на рис. 7.

Лідерами з моделей по роботі у командах є модель переднього краю, модель цільових завдань, та «кібер - модель».

Щодо загальної оцінки за відповідністю загальних результатів запланованим, то 60% опитуваних повністю задоволені результатами, 40% частково задоволені. 70% опитуваних відчувають себе комфортно, працюючи у команді, 30% більш менш відчувають комфорт від час роботи в команді. 69% опитуваних запевнили, що лідери їх команд делегують повноваження та відповідальність, 26% стверджують, що лідер частково делегує, а решта говорять, що лідер взагалі не делегує повноваження.

Корисність роботи в команді працівники оцінили як: добре – 69%, середньо – 31%.

Оцінка того, чи працює їхня команда краще за інші, була така: краще – 24%, більш-менш – 68% , гірше – 8% .

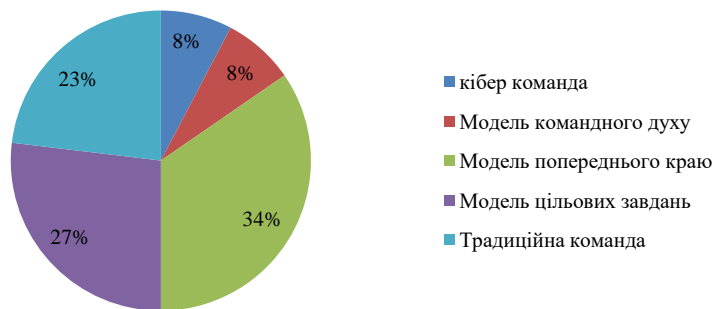


Рисунок 7 – Моделі команд

Отже, 60% результатів повністю відповідають запланованим, 70% працівників почувають себе «комфортно» працюючи у своїх командах, 69% з опитуваних затвердили, що лідери делегують свої повноваження, також в 69% отримують

корисність від роботи в командах. Оцінка конкурентоспроможності показала, що лише 24% працівників вважають роботу своєї команди кращою за інші.

Проблемною зоною є те, що лише 60% запланованих результатів відповідають дійсності, це може бути результатом того, що наявний низький рівень конкурентоспроможності та низький рівень задоволеності складом команди, а також низьким є рівень оптимальності розподілу ресурсів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на підставі проведеного дослідження нами пропонуються такі рекомендації щодо організації роботи науково-освітніх команд:

1. Склад ідеальної команди повинен бути 5-7 чоловік.
2. При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетентності командної взаємодії, неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей.
3. При формуванні командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички щодо стимуляції корпоративного духу, створення атмосфери свята, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент.
4. Команда повинна слугувати налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, які співпрацюють з командою.
5. Рольовий розподіл обов'язково повинен складатися з: реалізатора, координатора, мотиватора, генератора ідей та постачальника (за Белбіном).
6. До складу команди повинні входити тільки ті члени, у котрих є необхідність, вони повинні відповідати раніше встановленим вимогам.
7. Вимоги до складу команди, її мети та інших характеристик повинні бути сформовані ще під час планування створення команди.
8. Вибір кандидатів в команду повинен проходити з урахуванням не тільки професійних, а й особистісних характеристик, взаємозв'язків в колективі (30% працівників не здатні до командної роботи). Для цього можна використати рефлексні ігри, метод 360 та ін.

SUMMARY

The article investigates and generalizes different approaches of scientists to the definition of the concept of "team" "team building", the author's definition is formed. The process of creating a team is explored. The effectiveness of team work is investigated. Guidelines for creating teams have been created.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015.-201с.
2. Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко.- Х.: Право, 2013.-216с.
3. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2013. – 136 с
4. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна наукова монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. – К.: Національна академія управління, 2008. – 252 с.
5. І.В. Шульженко, О.М. Помаз. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73).
6. Азбука управління проектами.Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, С. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. – 117 с.
7. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Формування проектної команди" / І.О. Палій, І.В. Турченко, П.С. Биковий. – Тернопіль: "Економічна думка". – 2011. – XX с.
8. Пригожин А.И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М. : Фирма «Интерпракс», 1995. – 295 с.
9. .Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с

10. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Електронний ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
11. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers [Електронний ресурс] / K. Lewis-McClear, M. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
12. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 64 с
13. Клименко Н. І. Смирнов С. А. Модель поведінки рефлексивного агента в групі // Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Теоретичні і прикладні проблеми фізики, математики та інформатики». — ВПІ ВПК «ПОЛІТЕХНІКА», 2016. — 26 – 28 травня. — С. 42–44.
14. Русакова М.С. Типологический подход к диадическому взаимодействию и принцип гетерогенности. Психологические исследования, 2013, 6(27), 11. <http://psystudy.ru>
15. Батенко Л. П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинка. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
16. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах / О. О. Біла // Вісник Черкаського університету / Серія «Педагогічні науки» – Вип. 199. – Ч. 1 – 2011. – с. 243–246.
17. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів / Марк Браун; Британська Рада в Україні. – 2-е вид. – К., 2009. – 96 с.
18. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної проектної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь – К. : Фірма «ІНКОС». – 2010. – 268 с
19. Карамушка Л. М. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К. : Міленіум, 2005. — Ч. 16. — С. 28—42.
20. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — 380 с.