

Ратушняк Ольга Георгіївна,

*кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки підприємства і
виробничого менеджменту*

Вінницького національного технічного університету

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до управління командами проєктів у умовах динамічної економіки. Проаналізовані наукові точки зору щодо поняття «команда проєкту» на основі яких сформоване узагальнене поняття. Розглянуто сучасні підходи до формування команди проєкту, які базуються на самоорганізації колективу, а менеджер проєкту виступає контролюючою ланкою. Обґрунтовано необхідність відходу від традиційних моделей управління на користь інноваційних гнучких методологій, таких як Agile, Scrum і Kanban, що сприяють більшій адаптивності команд до змін і підвищенню їх продуктивності.

Особливу увагу приділено ролі самоменеджменту як ключовому чиннику ефективної командної взаємодії, що включає вміння планувати час, ставити цілі, самоорганізовуватись і нести відповідальність за результат. Запропоновано параметри оцінки рівня інноваційності та самоменеджменту учасників команди, які можуть бути використані менеджером проєкту під час відбору, моніторингу діяльності та формування мотиваційного профілю команди.

Зроблено порівняння інноваційних підходів з традиційними за критеріями: організація команди, підходи до управління, роль керівника, комунікація, гнучкість, мотивація команди, оцінка ефективності, реакція на зміни. На основі порівняння зроблено висновки де і які проєкти краще використовувати.

Запропоновано алгоритм ефективного управління командою проєкту, що передбачає стратегічне планування, формування команди з урахуванням її потенціалу, вибір адаптивної моделі управління з врахуванням інноваційних і традиційних підходів до управління командами, розвиток самоменеджменту, цифровізацію робочих процесів за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів та регулярне оцінювання результатів з розробкою подальших алгоритмів дій.

Ключові слова: *управління проєктами, Agile, Scrum, команда проєкту, самоменеджмент.*

Olga Ratushnyak,

*PhD in Technical, Associate Professor of the Department of Enterprise
Economics and Production Management,
Vinnytsia National Technical University*

EFFECTIVE MANAGEMENT OF PROJECT TEAMS BASED ON INNOVATIVE METHODS AND SELF-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

The article explores innovative approaches to project team management in a dynamic economy. The scientific perspectives on the concept of "project team" are analysed, based on which a generalised concept is formed. Modern approaches to creating a project team are considered, which are based on the self-organisation of the team, with the project manager acting as a controlling link. The need to move away from traditional management models in favour of innovative, flexible methodologies,

such as Agile, Scrum, and Kanban, which contribute to greater team adaptability to changes and increase productivity, is substantiated.

Particular attention is paid to the role of self-management as a key factor in effective team interaction, which includes the ability to plan time, set goals, self-organise and be responsible for the result. Parameters for assessing the level of innovation and self-management among team members are proposed, which can be used by the project manager during team selection, monitoring of activities, and formation of the team's motivational profile. The project manager should pay special attention to the presence of the following qualities in the team members: creativity, flexibility of thinking, initiative, openness to innovation, determination, ability to set goals, self-organisation, self-control, autonomy in work, and the ability to self-educate.

A comparison of innovative approaches with traditional ones was made according to the following criteria: team organisation, management approaches, the role of the leader, communication, flexibility, team motivation, performance assessment, reaction to changes. Based on the comparison, conclusions were drawn regarding which projects and where they are best utilised.

An algorithm for effective project team management was proposed, which involves strategic planning, team formation taking into account its potential, the choice of an adaptive management model taking into account innovative and traditional approaches to team management, the development of self-management, digitalization of work processes through the implementation of modern digital tools, and regular evaluation of results with the development of further action algorithms.

Keywords: project management, Agile, Scrum, project team, self-management

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, глобалізації, цифрової трансформації та необхідності сталого розвитку, ефективне управління командами проєктів набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління дедалі частіше не відповідають вимогам гнучкості, адаптивності та високої залученості персоналу, що зумовлює потребу в інноваційних підходах.

Одним із ключових викликів сучасного проєктного менеджменту є формування високоефективних команд, здатних самостійно приймати рішення, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільні результати. У цьому контексті самоменеджмент, як індивідуальна здатність учасників команди до самоорганізації, планування та самоконтролю, стає важливим чинником підвищення загальної ефективності команди проєкту. З огляду на це, науково-практичне завдання полягає у розробці та впровадженні інноваційних методів управління командами, що враховують принципи самоменеджменту і водночас сприяють досягненню цілей сталого економічного розвитку. Такий підхід потребує переосмислення організаційної культури, системи мотивації, управлінських інструментів і ролі лідера в команді.

Таким чином, вивчення інтегрованих моделей управління командами проєктів, що поєднують інноваційні практики та самоменеджмент, є важливим як з теоретичної точки зору, так і для практичної реалізації ефективних управлінських стратегій на підприємстві в умовах економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці управління командою проєкту присвячено багато наукових досліджень як вітчизняних так і закордонних науковців таких як: Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Доценко Н. В., Євтушенко Г. І., Оленіч А. В., Кузьмінська Ю. М., Тернера Дж. Р., Танаки Х., Філоненко С. М. та інші [1-6].

Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. в своїх дослідженнях [6] розкривають сутність поняття «команда проєкту», наводять основні складові портрету працівника, фактори, що визначають принципи формування успішної команди проєкту, виділяють складові системи управління командою проєкту та розробили процесну схему управління командою проєкту.

Оленіч А. В. та Шацька З. Я. [2] провели порівняння характеристик проєктних команд традиційних і нових типів.

Кузьмінська Ю. М. розробила концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд та модель «ступеня довіри» членів команд проєктів [3].

Вербовська Л. С., Зорій А. А., Фастівський Г. В., Гамуляк Н. М. розглядають сучасні теоретичні підходи до управління командами такі як Agile-менеджмент, який допомагає створювати гнучку та ефективну командну роботу, Scrum та Kanban, що є практичним інструментом в командній роботі [8].

Коул Р. та Скотчер Е. акцентують увагу на ключовій ролі ефективного управління проєктними командами в умовах динамічного середовища [9]. На їхню думку, доцільно застосовувати різноманітні методи аналізу для виявлення потенційних проблем і формування відповідних стратегій їх подолання. Автори підкреслюють важливість надання проєктній команді належного значення та розробки різних стратегій для успішної реалізації проєктів.

Отже кожен автор в своїх дослідженнях звертає увагу на ефективне управління командами проєкту в умовах сталого економічного розвитку однак питання використання інноваційних методів та самоменеджменту в управлінні командою проєкту залишається актуальним.

Мета і завдання дослідження: дослідити та обґрунтувати ефективні підходи до управління командами проєктів, що базуються на впровадженні інноваційних методів та принципів самоменеджменту в умовах сталого економічного розвитку, що включають визначення параметрів самоменеджменту для членів проєктних команд, порівняння традиційних та інноваційні підходи до управління командами проєкту, розробку алгоритму ефективного управління командами проєктів.

Виклад основного матеріалу. Незалежно від мети та розміру проєкту його важливим завданням є ефективне управління командою. Тому перед тим як розглянути ефективне управління командами проєктів на основі інноваційних методів та самоменеджменту в умовах сталого економічного розвитку розглянемо сутність поняття «команда проєкту».

Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. визначають команду проєкту як згуртовану спільноту креативних, мобільних та гнучких фахівців, які володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками та індивідуальними якостями, діяльність яких організовується і координується проєктним менеджером, що

сприяє підтриманню балансу, командної гармонії та синергії задля досягнення спільної мети [6; 7].

Кузьмінська Ю. М. вважає, що команда проєкту – це ретельно підібрано та сформована команда професійно підготовлених людей з числа фахівців з різних підрозділів, що мають високий рівень креативності, необхідні знання та досвід роботи, здатні враховувати особливість і складність роботи з метою досягнення поставлених цілей [3].

Подзігун С. М. командою проєкту вважає однодумців, яких об'єднує спільна мета. Ефективною командою є та, яка досягнула поставлених завдань [10].

Автори [8] підкреслюють, що команду проєкту об'єднує професійні, ділові та особистісні якості її учасників, кожен з яких має власний індивідуальний потенціал, що розкривається в процесі реалізації проєкту.

Узагальнюючи наведені визначення, команду проєкту можна охарактеризувати як згуртовану групу фахівців із різноманітними професійними компетенціями, досвідом, знаннями, навичками та особистісними якостями, об'єднаних спільною метою та мотивацією до її досягнення. Така команда формується на основі принципів креативності, гнучкості та мобільності, її діяльність координується проєктним менеджером для забезпечення ефективної взаємодії, гармонії, командної синергії та досягнення результативної реалізації проєкту.

В умовах сучасного економічного зростання необхідно відходити від традиційних методів управління командою проєкту та використовувати сучасні інноваційні підходи та принципи самоменеджменту. Марціновська О. в своїх дослідженнях [11] підкреслює, що необхідно звертати увагу на самоорганізацію команди, оскільки вона значно покращує ефективність і мотивацію, а також дає можливість учасникам проєкту самореалізуватися приймаючи участь у прийнятті рішень та відповідати за їх реалізацію, самостійно обирати завдання над якими вони будуть працювати та в яких вони є більш компетентними. Менеджер проєкту максимально не повинен втручатися в робочий процес

учасників проєкту, його основна задача контролювати виконання поставлених цілей та показників. В проєкті повинен забезпечуватися зворотній зв'язок між усіма учасниками проєкту, усі члени команди повинні приймати участь у регулярних зустрічах команди, а менеджер проєкту повинен бути відкритий до діалогу з командою.

Самоорганізація команди проєкту не можлива без високого рівня самоменеджменту кожного учасника проєкту як чинника підвищення їх ефективності та адаптивності до змін, який передбачає здатність ефективно організовувати власну діяльність, ресурси, час та розвиток у межах роботи над проєктом. Менеджер проєкту формуючи команду повинен звертати увагу на розвиток навиків самоменеджменту кожного з учасників, а саме на: уміння ставити перед собою чіткі цілі, раціональне планування робочого часу, дотримання дедлайну, визначення пріоритетів, побудову власного робочого простору, швидку адаптацію до змін, здатність до швидкого навчання та сприйняття інформації, взаємодію з іншими учасниками проєкту, здатність справлятися з навантаженням, ініціативність, креативність тощо. Розвинені навички самоменеджменту сприяють зростанню особистої ефективності, підвищенню командної взаємодії та успішній реалізації проєктів. В таблиці 1 наведені параметри інноваційності та самоменеджменту членів команди проєкту, які можуть використовуватися менеджером проєкту для оцінки учасників команди проєкту, для моніторингу якості роботи проєктної команди, складання мотиваційних профілів, або при проведенні атестацій та тренінгів.

Таблиця 1

**Параметри інноваційності та самоменеджменту членів команди
проєкту**

№	Параметр	Опис параметра	Критерії оцінювання
1	Креативність	Здатність генерувати нові ідеї та нестандартні рішення	- Кількість запропонованих нових ідей - Якість та доцільність ідей - Частота впровадження запропонованих змін

2	Гнучкість мислення	Здатність адаптуватися до змін та переосмислювати підходи	- Швидкість адаптації до нових умов - Участь у зміні стратегій - Позитивне ставлення до нових методів
3	Ініціативність	Готовність діяти самостійно, не чекаючи вказівок	- Частота прояву ініціативи - Рівень залученості у позапланові активності - Самостійне розв'язання проблем
4	Відкритість до інновацій	Готовність сприймати й використовувати нові технології, підходи	- Використання сучасних цифрових інструментів - Участь в тренінгах, семінарах - Підтримка змін та оновлень
5	Міждисциплінарна співпраця	Вміння взаємодіяти з колегами з інших сфер	- Кількість ефективних колаборацій - Успішна реалізація спільних проєктів - Відгуки від членів інших підрозділів
6	Цілепокладання	Здатність самостійно ставити завдання, узгоджені з цілями проєкту	- Чіткість особистих цілей - Узгодженість цілей з командною стратегією - Досягнення запланованих результатів
7	Самоорганізація	Уміння самостійно планувати та контролювати власну діяльність	- Вчасне виконання завдань - Продуктивність роботи без зовнішнього контролю - Дотримання дедлайнів
8	Самоконтроль	Уміння аналізувати власні дії та приймати відповідальність	- Кількість виправлених помилок самостійно - Рівень самокритики - Готовність брати на себе відповідальність
9	Автономність у роботі	Здатність ефективно діяти без постійної участі керівника	- Обсяг виконаних завдань без інструкцій - Якість рішень, прийнятих самостійно - Рівень довіри з боку керівництва
10	Самоосвіта	Прагнення до саморозвитку та професійного зростання	- Кількість відвіданих курсів/вебінарів - Впровадження нових знань у практику - Зростання професійних компетенцій

Джерело: розроблено автором

В роботах [8;11] автори виділяють найпоширеніші методології управління командою проєкту. Вони є традиційними: водоспад, метод критичного шляху (CPM), ланцюговий (CCPM). Традиційні методи ефективні в умовах стабільних проєктів із визначеними результатами, але мають обмежену гнучкість при роботі в умовах інновацій та сталого розвитку. У таких ситуаціях доцільно комбінувати їх із сучасними гнучкими підходами (Agile, Scrum, Kanban) або інтегрувати елементи самоменеджменту й інноваційного мислення у команду. Agile – більш універсальний підхід для різних форматів команди, з акцентом на адаптацію і швидкість. Основними цінностями Agile є: важливість людських ресурсів і командної взаємодії, цінність функціонального продукту, в пріоритеті співпраця з клієнтом ніж формальне дотримання умов контракту, гнучке реагування на зміни [11; 12]. Scrum – ідеальний для команд, які готові до структурованої роботи з чіткими ролями та процесами. Основними фреймворками Scrum є: щоденні стендап-зустрічі, ретроспектива з командою з метою вдосконалення робочих практик, проведення огляду виконаної роботи, визначення потенціалу релізу продукту тощо [8]. Kanban – система карточок, яка може використовуватися у вигляді нотаток на дошці, які переміщують щоб бачити прогрес по окремим задачам і по проєкту в цілому, виконання завдань окремим учасником проєкту, плани та можливі проблеми [11]. Порівняння традиційних і сучасних підходів управління командою проєкту наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння підходів до управління командами проєктів

Критерій	Інноваційні підходи (Agile, Scrum, Lean тощо)	Традиційні підходи
Організація команди	Крос-функціональні, автономні команди. Наголос на співпраці та самоорганізації.	Ієрархічна структура. Чіткий розподіл ролей, керівник — головний координатор.
Підхід до управління	Гнучкий, адаптивний, ітеративний. Команди мають високий рівень самоменеджменту.	Жорстко структурований. Управління зверху вниз, детальне планування на початку.
Роль керівника	Фасилітатор, коуч, підтримка команди. Scrum Master у Scrum – не лідер, а координатор процесу.	Центральна фігура. Керує кожним етапом, приймає рішення та контролює ресурси.

(Project Manager)		
Комунікація	Постійна, прозора, щоденні стендапи, ретроспективи.	Формальна, періодична, через звіти та наради.
Гнучкість	Висока. Можна змінювати вимоги навіть на пізніх етапах.	Низька. Зміни після затвердження плану — небажані або дорогі.
Мотивація команди	Побудована на довірі, відповідальності, залученні до прийняття рішень.	Залежить від зовнішніх стимулів та прямого контролю.
Оцінка ефективності	За результатами коротких ітерацій (спринтів), регулярне отримання зворотного зв'язку.	За виконанням плану і дотриманням бюджету.
Реакція на зміни	Адаптивна — зміни сприймаються як частина процесу.	Зміни — загроза стабільності, часто потребують переробки плану.

Джерело: розроблено автором

На основі порівняння інноваційних і традиційних підходів до ефективного управління командою проєкту в умовах сталого економічного розвитку можна зробити висновок, що інноваційні методи підходять для середовищ зі швидкими змінами, інноваційними продуктами та складними проєктами. Українська продуктова ІТ-компанія EVO (зокрема, Prom.ua, Bigl.ua, Kabanchik.ua) та ІТ-компанія Innovescs впроваджує гнучкі методології управління проєктами на всіх етапах реалізації своїх проєктів [13]. Традиційні підходи ефективні там, де процеси стабільні, ризики низькі, а зміни небажані (наприклад, будівництво (Концерн Поділля, ТОВ «БМУ-3» та інші), держпроєкти).

Для ефективного управління командами проєктів на основі інноваційних методів та самоменеджменту в умовах сталого економічного розвитку пропонуємо дотримуватися алгоритму ефективного управління командою проєктів (рис. 1).

Впроваджуючи алгоритм управління командами проєкту на етапі ініціалізації проєкту необхідно чітко визначити стратегічні цілі відповідно до принципів сталого розвитку та сформулювати завдання проєкту. На етапі формування команди проєкту менеджеру необхідно враховувати параметри наведені в таблиці 1 до учасників команди, розподілити завдання з врахуванням особистих якостей кожного учасника, встановити командні правила, чітко

визначити місію проєкту зрозумілу для кожного учасника команди. На наступному етапі в залежності від проєкту менеджер обирає гнучку або традиційну модель управління але обов'язково адаптує її до особливостей проєкту та внутрішнього середовища організації. Оскільки на реалізацію проєкта впливає динамічне середовище, менеджеру проєкту необхідно постійно підтримувати навички самоменеджменту в команді за рахунок навчання членів команди основам самоменеджменту (тайм-менеджмент, цілепокладання, самоконтроль), делегуванню повноважень, автономії у прийнятті рішень, створення простору довіри, в якому помилки є джерелом навчання.



Рис. 1. Алгоритм ефективного управління командами проєктів на основі інноваційних методів та самоменеджменту

Джерело: розроблено автором.

Будь-яка реалізація проєкту в умовах сталого економічного розвитку неможлива без цифровізації командної роботи, яка може включати: впровадження сучасних цифрових інструментів (Trello, Asana, Notion, Slack,

Zoom), налагодження прозорої комунікації, моніторингу та трекінгу завдань, використання дашбордів для візуалізації прогресу [14]. Наступний етап в ефективному управлінні командою – оцінювання результатів, яке передбачає регулярні ретроспективи для обговорення ефективності процесів та індивідуального внеску, вимірювання індикаторів сталого розвитку, корекція цілей та плану з урахуванням зворотного зв'язку. Заключний етап – це підсумкова оцінка отриманих результатів, чи досягнуті поставлені цілі, наскільки ефективною була робота команди, якщо досвід є успішним відповідно впровадження його в інших командах та проєктах.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління командами проєктів в умовах сталого економічного розвитку вимагає переходу від традиційних до інноваційних управлінських підходів, які забезпечують адаптивність, гнучкість і високу командну продуктивність. Гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban) довели свою результативність у складних, динамічних проєктних середовищах, дозволяючи швидко реагувати на зміни, сприяти самостійності команди та забезпечувати стабільне досягнення поставлених цілей.

Самоменеджмент учасників команди відіграє ключову роль у формуванні ефективної командної взаємодії. Вміння кожного члена команди самостійно планувати діяльність, відповідально приймати рішення та розвивати особистісні компетенції сприяє гармонійному функціонуванню проєктної команди без надмірного зовнішнього контролю.

Здійснене порівняння традиційних і сучасних методів управління показало переваги інноваційних підходів у контексті підвищення ефективності, адаптивності та мотивації команди. Водночас традиційні методи можуть залишатися релевантними у проєктах з чітко визначеною структурою та обмеженими змінами. Таким чином, для досягнення високої результативності проєктів в умовах сталого розвитку необхідним є комплексне впровадження інноваційних управлінських методів, активне використання потенціалу самоменеджменту та постійне вдосконалення командних процесів.

Література:

1. *Керівництво з питань проектного менеджменту* (2020): пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва. 2-е вид., перероб. Київ : Ділова Україна. 198 с.

Kerivnytstvo z pytan proektnoho menedzhmentu (2020) [Project Management Guide]: per. z anhl. / pid red. S. D. Bushuieva. 2-e vyd., pererob. Kyiv : Delovaia Ukrayna. 198 [in Ukrainian].

2. Оленіч, А.В., Шацька, З.Я. (2012). Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*, 10, 136–142.

Olenich, A.V., Shatska, Z.Ya. (2012). Formuvannia i rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh [Formation and development of a project team in modern conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and enterprise management], 10, 136–142 [in Ukrainian].

3. Кузьмінська, Ю.М. (2019). Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації: дис. канд. тех. наук : 05.13.22. Львів. 224 с.

Kuzminska, Yu.M. (2019). Modeli ta metody formuvannia komand osvitnikh proektiv pidvyshchennia kvalifikatsii [Models and methods of forming teams for advanced training educational projects]: dys. kand. tekhn. nauk : 05.13.22. Lviv. 224 [in Ukrainian].

4. Tanaka, H., Bushuyev, S. (2013). Innovative development and meta program management of a new generation of mega projects in the oil & gas and infrastructure sectors. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. КНУБА. Київ : КНУБА, 16, 59–68.

Tanaka, H., Bushuyev, S. (2013). Innovative development and meta program management of a new generation of mega projects in the oil & gas and infrastructure sectors. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Managing the development of complex systems]: zb. nauk. pr. KNUBA. Kyiv : KNUBA, 16, 59–68 [in English].

5. Turner, J. R. (1999). The handbook of project – based management. Improving the processes for achieving strategic objectives. McGraw Hill Book Co. 540 p. [in English].

6. Євтушенко, Г.І., Філоненко, С.М. (2019). Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, 2, 67-80. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2019.68-82>.

Ievtushenko, H.I., Filonenko, S.M. (2019). Sutnist komandy proektu ta osoblyvosti yii upravlinnia [The essence of the project team and the features of its management]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy* [Collection of scientific papers of the University of the State Fiscal Service of Ukraine], 2, 67-80. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2019.68-82> [in Ukrainian].

7. Євтушенко, Г.І. (2019). Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 4 (21), 77-82.

Ievtushenko, H.I. (2019). Formuvannia komandy proektu ta orhanizatsiia yii efektyvnoi roboty (teoretychnyi aspekt) [Forming a project team and organizing its effective work (theoretical aspect)]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: economics, business and governance], 4 (21), 77-82 [in Ukrainian].

8. Вербовська, Л.С., Зорій, А.А., Фастівський, Г.В., Гамуляк, Н.М. (2024). Сучасні підходи до управління проектними командами. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 2 (30), 70-79. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79).

Verbovska, L.S., Zorii, A.A., Fastivskyi, H.V., Hamuliak, N.M. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia proiektnymy komandamy [Modern approaches to project team management]. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti* [Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry], 2 (30), 70-79. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79) [in Ukrainian].

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

Koul, R., Skotcher, E. (2020). Blyskuchy Agile: Praktychnyi posibnyk dlia proiekt-menedzheriv iz vykorystanniam Agile, Scrum, Kanban [Brilliant Agile: A Practical Guide for Project Managers Using Agile, Scrum, Kanban]/ per. z anh. L. Kukharchuk. Kharkiv : Vyd-vo «Ranok»: Fabula, 192. ISBN 978-617-09-6381-9. [in Ukrainian].

10. Подзігун, С.М. (2023). Управління ефективною командою в проєктній діяльності. *Економіка та суспільство*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>.

Podzihun, S.M. (2023). Upravlinnia efektyvnoiu komandoiu v proektnii diialnosti [Managing an effective team in project activities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84> [in Ukrainian].

11. Марцінковська, О. (2016). Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проєкту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 21, 102-108.

Martsinovska O. (2016). Suchasni pidkhody do upravlinnia komandamy v konteksti realizatsii proektu [Modern approaches to team management in the context of project implementation]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy* [Regional aspects of the development of Ukraine's productive forces], 21, 102-108. [in Ukrainian].

12. Gurnov, A. Project Management Methodologies <<https://www.wrike.com/project-management-guide/methodologies/>>. > (2025, august, 04) [in English].

13. Рідкоус, О. (2019). Agile, Scrum, Kanban i Lean: як це працює на практиці. *MANAGEMENT.COM.UA*. <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html?utm_source=chatgpt.com> (2025, серпень, 04).

Ridkous, O. (2019). Agile, Scrum, Kanban i Lean: yak tse pratsiuie na praktytsi. [Agile, Scrum, Kanban and Lean: how it works in practice]. *MANAGEMENT.COM.UA*. <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html?utm_source=chatgpt.com> (2025, august, 04) [in Ukrainian].

14. Юрченко, Г.М., Петрів, І.В. (2024). Вплив діджиталізації на командоутворення в організаціях. *Актуальні проблеми економіки*, 6 (276), 85-92.

Iurchenko, H.M., Petriv, I.V. (2024). Vplyv didzhytalizatsii na komandoutvorennia v orhanizatsiiakh [The impact of digitalization on team building in organizations]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic problems], 6 (276), 85-92. [in Ukrainian].

Дата звернення: 23.07.2025