ОПТИМІЗАЦІЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

OPTIMIZATION OF THE ROLE STRUCTURE OF THE MANAGEMENT TEAM AS A PREREQUISITE FOR ENSURING ITS EFFECTIVENESS

У статті обґрунтовано, що залежність ефективності командної роботи управлінців від різноманітності та рівня розвитку їхніх компетенцій зумовлює необхідність дослідження управлінської команди з погляду компетентнісного підходу. Показано, що результатом раціонального розподілу командних ролей є формування ефективної рольової структури управлінської команди, яка визначається суб'єктивними складниками компетенцій її учасників. Систематизовано командні ролі відповідно до необхідних особистих якостей управлінців та внеску учасників команди у спільний результат. Доведено, що під час визначення розподілу командних ролей необхідно враховувати їх пріоритет залежно від етапу розвитку, на якому перебуває управлінська команда. Визначено та обґрунтовано пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди. Систематизовано умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди.

Ключові слова: управлінська команда, компетентнісний підхід, рольова структура, командна роль, компетенційна синергія.

В статье обосновано, что зависимость эффективности командной работы управ-

ленцев от разнообразия и уровня развития их компетенций обуславливает необходимость исследования управленческой команды с точки зрения компетентностного подхода. Показано, что результатом рационального распределения командных ролей является формирование эффективной ролевой структуры управленческой команды, которая определяется субъективными составляющими компетенций ее участников. Систематизированы командные роли в соответствии с необходимыми личными качествами управленцев и вкладом участников команды в общий результат. Доказано, что при распределении командных ролей необходимо учитывать их приоритет в зависимости от этапа развития, на котором находится управленческая команда. Определены и обоснованы приоритетные командные роли в соответствии с этапами развития управленческой команды. Систематизированы условия обеспечения эффекта компетенционной синергии от оптимизации ролевой структуры управленческой команды.

Ключевые слова: управленческая команда, компетентностный подход, ролевая структура, командная роль, компетенционная синергия.

УДК 005.95:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-7>

Корольов Д.С.

аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Korolov Denis

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

The article substantiates that the dependence of the effectiveness of management team on the diversity and level of development of managers' competencies necessitates the study of the management team in terms of competency approach. It is proved that the team role should be assigned to a team member taking into account socio-psychological abilities, personal intellectual and psychophysiological capabilities and professional characteristics. It is shown that the result of the rational distribution of team roles is the formation of an effective role structure of the management team, which is determined by the subjective components of the competencies of its members. Systematized team roles in accordance with the necessary personal qualities of managers and the contribution of team members to the overall result. It is proved that when determining the distribution of team roles it is necessary to take into account their priority depending on the stage of development at which the management team is. The algorithm of team development is considered as a sequence of stages, which include the stages of formation, intensive formation, normalization, implementation, dissolution. The standard list of stages of development of a management team at the expense of addition of a stage of an estimation of results of its functioning is specified. Priority team roles have been identified and substantiated in accordance with the stages of management team development. It is proved that a necessary condition for ensuring the effective functioning of the management team at each stage of its development is the implementation of a complete list of them. It is substantiated that the construction of the optimal role structure is a source of high efficiency of the management team and ensuring the effect of competence synergy due to the subjective competencies of managers. The conditions for ensuring the effect of competence synergy from the optimization of the role structure of the management team are systematized, which are to determine the full list of team roles in accordance with the subjective competencies of managers and take into account the priority of specific roles depending on the stage of development.

Key words: management team, competence approach, role structure, team role, competence synergy.

Постановка проблеми. За сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища та орієнтації на пріоритет нематеріальних ресурсів в управлінні сучасними компаніями проблема формування конкурентоспроможних управлінських команд набуває нової актуальності. Визначальну роль відіграє створення управлінських команд, які здатні забезпечити позитивний ефект від налагодженої співпраці менеджерів різних рівнів ієрархії та різних функціональних напрямів. Залежність ефективності командної роботи від різноманітності та рівня розвитку компетенцій її учасників зумовлює необхідність дослідження команди

працівників із погляду компетентнісного підходу до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Командний принцип роботи досліджувався в працях таких закордонних науковців, як Дж. Катценбах та Д. Сміт [1], Дж. Ньюстром та К. Девіс [2], Дж. Персон та Б. Шліхтер [3], Е. Сандстром [4] та ін. Серед вітчизняних учених свій внесок у розроблення теоретичних засад менеджменту команд зробили К.С. Калинець [5], В.О. Москаленко [6], Л.М. Карамушка [7], І.В. Шульженко [8] тощо. Окрему увагу науковці приділяють визначенню критеріїв ефективності командної роботи, у тій

або іншій інтерпретації наголошуючи на необхідності забезпечення ефекту від взаємодії учасників у вигляді командної синергії [6], високого рівня згуртованості задля отримання конкурентоздатного результату [5], додаткового ефекту командної співпраці [8].

Особливої значущості у контексті забезпечення результативності команди з погляду компетентнісного підходу набуває забезпечення такої її визначальної ознаки, як диференціація ролей [5]. Необхідність дотримання цього критерію є наслідком того факту, що, працюючи в команді, працівник окрім професійної ролі виконує ще й командну роль, в основі якої перебувають його індивідуальні здатності, передусім до колективної співпраці та спрямованості на досягнення колективного результату. Дослідники цілком ґрунтовно зазначають, що визначення рольової структури є головною особливістю команди та фундаментальним складником її ефективності, що забезпечується у разі досягнення оптимального балансу ролей [4; 9]. Спільна відповідальність за ефективність роботи вимагає від учасників команди володіння широким спектром різноманітних компетенцій та потребує формування оптимальної рольової структури на підставі доцільного розподілу командних ролей управлінців.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення напрямів оптимізації рольової структури управлінської команди на підставі раціонального розподілу командних ролей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість визначення доцільної рольової структури пояснюється тим, що пріоритетним із погляду досягнення цілей створення команди є не тільки рівень професійної фахової підготовки її учасників, а й модель поведінки (командна роль), яку вони демонструватимуть, її узгодженість із поведінковими стандартами інших членів та загальними орієнтирами команди. Командна роль – це сукупність цілеспрямованих та пов'язаних між собою поведінкових актів людини у конкретній ситуації. Вибір учасником команди ролі та, відповідно, загальна рольова структура команди залежать від визначення соціально-психологічної ролі, яку він виконує. Зауважимо на ключові особливості визначення командних ролей її учасниками.

Передусім слід зазначити, що командна роль має надаватися учаснику з урахуванням його соціально-психологічних здібностей, особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей та професійних характеристик. Так, виконання ролі лідера учасником, який не володіє відповідними якостями та здібностями від природи, зменшить як ефективність його особистісної діяльності, так і результативність командної роботи. Згідно із сутністю поняття «компетенція», під яким розуміється інтегрована модель професійної

поведінки, ефективність якої залежить від комбінації суб'єктивного та об'єктивного складників, можемо вважати, що командна роль учасника багато в чому зумовлюється суб'єктивним складником його компетенції, до якої входять риси характеру, особливості психотипу, склад розуму, фізичні можливості працівника.

В основі командних ролей перебувають особистісні характеристики, тобто суб'єктивні складники компетенції учасників команди. Результатом раціонального розподілу командних ролей є формування ефективної рольової структури управлінської команди, яка визначає суб'єктивний складник компетенцій учасників команди та залежить від їхніх вроджених здібностей та особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей.

Підґрунтям для визначення повного переліку командних ролей, необхідного для ефективного функціонування управлінської команди, можуть слугувати їх поширені класифікатори, засновані на особистісних характеристиках управлінців. Так, широко відомою є класифікація командних ролей за М. Белбін (табл. 1).

На нашу думку, під час визначення множини командних ролей, необхідних для ефективного функціонування управлінської команди, слід мати на увазі, що значущість цих ролей може бути різною залежно від етапу розвитку, на якому перебуває команда. До стандартних етапів розвитку команди належать [5; 9; 12]:

- етап формування (утворення / адаптації / *forming*) – характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети функціонування команди, її структури та розподілення повноважень;
- етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / *storming*) – розпочинається, коли члени команди досягають певної узгодженості щодо умов своєї діяльності та починають розглядати себе як єдину динамічну структуру, у якій внесок кожного сприяє досягненню спільної мети функціонування; при цьому можливий супротив контролю та виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами;
- етап нормалізації (нормалізація/нормування діяльності / *normalizing*) – передбачає остаточну стабілізацію команди, що проявляється у налагодженні стосунків та демонстрації здатності її членів працювати на спільний результат;
- етап утілення (виконання завдань / реалізація проєкту / функціонування / *performing*) – полягає власне у виконанні завдань, для яких було створено команду, та є останнім етапом розвитку для постійної команди і перехідним етапом для розпуску команди, яка функціонувала на тимчасовій основі;
- етап розпуску (розформування, трансформації, *transforming*) – передбачає згортання діяльності або реструктуризацію команди.

Таблиця 1

Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та внесок у командний результат	Припустимі недоліки
«Генератор ідей»	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить упорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
«Завершувач»	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків із боку інших.
«Експерт»	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
«Дослідник ресурсів»	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Утрачає інтерес у міру зменшення ентузіазму. Перескакує з одного завдання до іншого. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
«Формувач»	Постійна орієнтація на вирішення поставленого завдання; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
«Координатор»	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
«Спеціаліст»	Характеризується наявністю знань та навичок, що зрідка зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Джерело: складено на підставі [10; 11, с. 73–74]

На нашу думку, доцільним є уточнення традиційного набору етапів розвитку команди за рахунок додавання такого етапу, як оцінка результатів (*assessing results*). Залежно від результативності функціонування команди може бути прийняте рішення про її розформування або реструктуризацію.

З огляду на загальну сутність командних ролей за М. Белбін, можуть бути визначені та обґрунтовані пріоритетні командні ролі на кожному з етапів її розвитку, які систематизовано в табл. 2.

Так, на етапі формування управлінської команди, який характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди, найбільшу значущість матиме роль «генератора ідей». На етапі інтенсивного формування, метою якого власне й є стабілізація рольової структури команди, існує висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди. Пріоритетні командні ролі

на етапі інтенсивного формування мають сприяти мінімізації таких конфліктів та забезпеченню функціонування команди як єдиної динамічної структури, кожен учасник якої розумітиме вторинність особистісних цілей порівняно з метою спільної діяльності. За таких умов особливої значущості набуває командна роль «колективіста», виконавець якої сприяє гармонізації відношень у команді, усуненню розбіжностей, мінімізації проявів міжособистісних конфліктів та має володіти якостями чуйності, неупередженості та відсутності надмірної самовпевненості. Також важливою передумовою ефективного перебігу етапу інтенсивного формування управлінської команди слід уважати виконання ролі «експерта», виконавець якої має демонструвати об'єктивність, здатність до критичного аналізу ситуації, точність суджень, наявність стратегічного підходу до розуміння цілей функціонування команди. Ефективне виконання ролей «колективіста» та «експерта» сприятиме усуненню потенційних міжособистісних конфліктів

Пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди

Етап розвитку команди	Ознака етапу, що впливає на визначення пріоритету командних ролей	Пріоритетні командні ролі
Етап формування (утворення / адаптації / <i>forming</i>)	Високий ступень невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди	«Генератор ідей»
Етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / <i>storming</i>)	Висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди	«Колективіст», «експерт»
Етап нормалізації (нормалізація / нормування діяльності / <i>normalizing</i>)	Необхідність остаточного налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат	«Формувач», «координатор», «спеціаліст»
Етап утілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / <i>performing</i>)	Ефективне виконання завдань, для яких було створено команду Підготовка до розпуску або реструктуризації команди	«Виконавець», «завершувач», «спеціаліст», «дослідник ресурсів»
Етап розпуску (розформування, трансформації, <i>transforming</i>)	Забезпечення безконфліктного розпуску або реструктуризації команди	«Колективіст», «координатор», «дослідник ресурсів»
Етап оцінки результатів (<i>assessing results</i>)	Неупереджена оцінка результатів функціонування команди в цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети	«Експерт», «завершувач»

Джерело: складено автором

на тлі боротьби за лідерство, оскільки виконавці цих ролей налаштовані на гармонізацію відносин у команді з урахуванням індивідуального потенціалу кожного її учасника.

На етапі *нормалізації* відбувається остаточна стабілізація команди, для чого необхідні остаточне налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат. Рушійні сили та стимули команда набуває за умов активної та енергійної діяльності виконавця ролі «формуваця», а успішність її діяльності потребує сильного «координатора». Виконавець ролі «формуваця» забезпечує постійну орієнтацію команди на вирішення поставлених завдань, стимулює роботу всіх її учасників та спонукає їх до інтенсивної праці та результативної взаємодії. Своєю чергою, «координатор» виконує роль соціального лідера, сприяє ефективному прийняттю рішень, усуває конфлікти у разі їх виникнення та забезпечує міжособистісні комунікації між учасниками групи. Узгоджена діяльність виконавців командних ролей «формуваця» та «координатора» здатна забезпечити максимальний рівень згуртованості, без якого якісне функціонування команди на етапі нормалізації є неможливим. Водночас із професійного погляду ефективність команди, вочевидь, забезпечується її учасниками, які володіють унікальними знаннями, навичками та досвідом, що відповідає ролі «спеціаліста». Ця ж роль не втрачає своєї пріоритетності й на наступному етапі втілення (*виконання завдань*) команди, але потребує належної підтримки з боку виконавців ролей «виконавця» та «завершувача». Особа, наділена в управлінській команді роллю «виконавця», забезпечує перетворення ідей на конкретні дії,

реалізує практичні алгоритми виконання поставлених перед командою завдань, сприяє впорядкованості та системності дій інших її учасників. Основна мета виконавця ролі «завершувача» на етапі втілення полягає у тому, щоб забезпечити якісне виконання командних завдань у визначений термін та у повному обсязі. Обидві ці командні ролі спрямовані на ефективне виконання поточних завдань команди. Водночас, оскільки етап утілення безпосередньо передують етапу розпуску (або реструктуризації), необхідно також приділити увагу підготовці до трансформації команди, що може бути пов'язано з опором учасників команди очікуваним змінам, небажанням змінювати звичні умови діяльності, необхідністю оцінювання їх реального внеску в забезпечення спільного результату та ін. З огляду на це, набуває важливості роль «дослідника ресурсів» як особи, що в силу особистісних компетенцій володіє мистецтвом перемовин, є комунікабельною, вміє адекватно оцінювати переваги та недоліки індивідуальної професійної діяльності учасників команди.

На етапі *розпуску (реструктуризації)* команди ключовим завданням є забезпечення її безконфліктної трансформації, чому знов-таки сприятиме ефективне виконання ролі «дослідника ресурсів». Також набувають важливості командні ролі «колективіста» та «координатора». Виконавець ролі «колективіста» має сприяти гармонізації міжособистісних відносин у період завершення діяльності команди, тоді як «координатор» сприяє дієвій комунікації між учасниками команди.

Нарешті, на останньому (згідно з класифікацією автора) етапі розвитку команди відбувається неупереджена оцінка результатів функціонування

Рис. 1. Умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди

Джерело: розроблено автором

команди у цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети. Із метою забезпечення адекватності та транспарентності такої оцінки доцільно надати пріоритет виконавцям ролей «експерта» та «завершувача». Виконавець ролі «експерта» сприяє проведенню критичного аналізу результатів діяльності учасників у складі команди, а «завершувач» контролює повноту виконання завдань, поставлених перед командою під час її функціонування.

Зазначимо, що всі командні ролі є, безумовно, важливими на кожному з етапів розвитку команди, а виконання повного їх переліку є необхідною умовою забезпечення її ефективного функціонування. Будь-яка команда здатна бути результативною, якщо в ній забезпечуються повнота, збалансованість та раціональний розподіл командних ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій її учасників. Саме з позиції збалансованості розглядає множину командних ролей М. Белбін, виокремлюючи «припустимі недоліки», тобто ризики та слабкі сторони, пов'язані з виконанням кожної з ролей (табл. 1). У роботі [11] ґрунтовно наголошується, що джерелом отримання синергетичного ефекту від виконання командних ролей є «групова компенсація індивідуальних нездатностей» [11, с. 78], тобто примноження результативності команди за рахунок раціонального використання «сильних» сторін її учасників та нівелювання їхніх «слабких» сторін.

Ще одним важливим аспектом, що впливає на ефективність розподілу командних ролей, є визнання важливості так званого крос-функціонального підходу до формування команди [11, с. 72–73]. Дотримання цього підходу передбачає усунення ієрархії в межах управлінської команди та забезпечення можливості виконання одним і тим самим її учасником широкого спектру ролей залежно

від ситуації, етапу розвитку команди, трансформації цілей та/або умов функціонування та ін. Особливої значущості крос-функціональний підхід набуває під час формування команд у топ-менеджменті компанії, оскільки за замовчуванням усі її учасники належать до вищого рівня управлінської ієрархії, володіють широким спектром особистісних та професійних компетенцій, здатні до виконання лідерських функцій. Це означає, що до певної міри виконавці всіх командних ролей у команді топ-менеджерів дійсно мають бути взаємозамінними.

Підбиваючи підсумки, можемо систематизувати умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди (рис. 1). А саме у контексті розподілу командних ролей отримання ефекту компетенційної синергії потребує визначення повного переліку таких ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій управлінців (табл. 1) та врахування пріоритетності конкретних ролей залежно від етапу розвитку, на якому перебуває команда (табл. 2).

Висновки з проведеного дослідження. Сформована з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників рольова структура є підґрунтям для безпосереднього виконання покладених на управлінську команду завдань. У разі якщо рольова структура не відповідає цілям та завданням функціонування команди, має бути здійснено її коригування шляхом уточнення необхідних компетенцій її учасників або зміни складу групи. Побудова раціональної рольової структури є джерелом високої результативності управлінської команди та забезпечення ефекту компетенційної синергії внаслідок урахування суб'єктивних компетенцій управлінців та різної значущості командних ролей залежно від перебування команди на певному етапі розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Katzenbach Jon R., Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Mumbai : Harper Business, 2006. P. 352.
2. Newstrom John W., Davis Keith Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New Delhi : S. Chand Publishing, 2008. P. 709.
3. Persson J., Schlichter B. Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2015. № 16. P. 5–24.
4. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. Work teams. *American Psychologist*. 1990. № 45. P. 120–133.
5. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/d097.pdf> (дата звернення: 09.03.2020).
6. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
7. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКOS, 2007. 268 с.
8. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1(73). С. 23–28.
9. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (дата звернення: 09.03.2020).
10. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. Москва : HIPPO, 2003. 220 с.
11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
12. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm (дата звернення: 09.03.2020).

REFERENCES:

1. Katzenbach Jon R., Douglas K. Smith (2006) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Mumbai: Harper Business.
2. Newstrom John W., Davis Keith (2008) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi: S. Chand Publishing.
3. Persson J., Schlichter B. (2015) Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*, no. 16, pp. 5–24.
4. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. (1990) Work teams. *American Psychologist*, no. 45, pp. 120–133.
5. Kalynets K.S. *Sutnist ta osoblyvosti formuvannia upravlinskoi komandy* [The essence and features of the formation of the management team]. Available at: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (accessed 09 March 2020).
6. Moskalenko V.O. (2014) Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu [Modern approaches to project team formation]. *Intelligence XXI*, no. 5, pp. 78–86.
7. Karamushka L.M., Fil O.A. (2007) *Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoi komandy (na materialii diialnosti osvithnikh orhanizatsii)* [Formation of a competitive management team (a case study of activities of educational organizations)]. Kyiv: "INKOS" firm. (in Ukrainian)
8. Shulzhenko I.V., Pomaz O.M. (2016) Osoblyvosti stvorennia efektyvnoi upravlinskoi komandy v suchasnykh umovakh [Features of creating an effective management team in modern conditions]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, no. 1 (73), pp. 23–28.
9. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. Available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (accessed 09 March 2020).
10. Belbyn M.R. (2003) *Typy rolei v komandakh menedzherov* [Types of roles in management teams]. Moscow: HIPPO. (in Ukrainian)
11. Dovhan L.Ie., Veduta L.L., Mokhonko H.A. (2018) *Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resource management technologies]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
12. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm (accessed 09 March 2020).