

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Охарактеризовано трансформацію робочого процесу в суб'єктах господарської діяльності за сучасних умов в інформаційній економіці. Проаналізовано переваги і недоліки формування команди проекту. Розкрито специфіку функціонування команд за проектною структурою. Розглянуто основні етапи формування команди та їх характерні особливості. Означено проблеми формування команди. Окреслено основні методологічні підходи до управління командою проекту. Розглянуто чинники ефективності командної роботи, основні причини виникнення конфліктів. Визначено роль керівника на різних стадіях функціонування команди та при вирішенні конфліктних ситуацій. Проаналізовано провідні прийоми організації і самоорганізації команди, означено роль самоорганізації в ефективності роботи команди проекту. Запропоновано заходи щодо поєднання описаних методик, прийомів та інструментів для підвищення ефективності організації праці за проектного підходу у вітчизняних економічних суб'єктах.

A transformation of the workflow at economic entities in the current circumstances of the information economy is characterized. Advantages and disadvantages of forming the project team are analyzed. The specificity of work teams functioning under project orientation is unveiled. The main stages of the team formation are considered as well as and their features. Problems of building a team are defined. The basic methodological approaches to the management of the project team are outlined. Factors of a teamwork effectiveness and the main causes of conflict are considered. The role of the leader in various stages of team operation and in conflict solving is defined. Modern methods of organizing and self-organizing in the context of influencing project team's efficiency are analyzed. The measures of combining methods, techniques and tools for improving the organization of work for the project approach in domestic economic subjects are suggested.

Ключові слова: команда, управління проектом, формування команди, самоорганізація команди, методологія управління проектом, управління персоналом, відносини між працівниками.

Keywords: team, project management, team building, self-organizing teams, project management methodology, personnel management, relations between employees.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Динамічний розвиток економіки вимагає від її мікрорівня постійного удосконалення робочого процесу для підвищення ефективності праці, раціонального використання трудових ресурсів, часу, управлінської уваги. Однак багато з прийомів управління трудовим колективом на вітчизняних підприємствах, в установах та організаціях є морально застарілими у спробі уніфікувати засади поведінки виробничої групи для виконання поставленого завдання. Водночас, суб'єкти господарської діяльності перспективних галузей успішно застосовують ті чи інші надбання практиків щодо максимально ефективного виконання конкретного проекту. Це свідчить про необхідність систематизації згаданих практик, огляду найпоширеніших проблем та формування інструментарію їх застосування, адже основна перевага утворення проектних команд – це висока адаптивність до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Проблематикою формування та управління командою проекту займалися такі вчені: В. Авдєєв, Т. Базаров, Р. Белбін, А. Деркач, Є. Добренькова, К. Калинець, Л. Карамушка, А. Карякін, В. Москаленко, А. Оленіч, В. Савельєва, Л. Скібіцька. Разом з тим, практичне оновлення методик та прийомів розв'язання проблем функціонування команди потребує постійного моніторингу, додаткового вивчення щодо практичних рекомендацій для поліпшення ефективності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення складності проектів, використання нових технологій потребують створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним. У цілому організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Характерним є відсутність детального розподілу обов'язків за видами робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

В. Москаленко зазначає, що хоч команда і є групою людей, проте в економічному сенсі ці поняття не тотожні, та окреслює наступні ознаки команди: зміна лідерства, індивідуальне та взаємне підпорядкування, специфічне бачення мети, на виході – продукти колективної праці, зустрічі тривають необмежені за часом а в дискусіях розв'язуються всі проблеми, отже, пропагується взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань [1, 79]. Варто зауважити, що характеристики даної моделі якраз і обумовлюють проектно-орієнтоване виробниче завдання (до прикладу, аспекти специфічного бачення мети, взаємного підпорядкування), а за інших умов цей підхід втрачатиме свою ефективність.

А. Оленич та З. Шацька стверджують, що команди створюються не лише за постійного виконання інноваційних проектів, а й у контексті виживання кожного підприємства в конкурентній боротьбі: створення нових продуктів пошуку проривних ідей, шляхів збільшення обсягів продажу продукції, досягаючи наміченої мети або за рахунок злиття і поглинання, або шляхом внутрішнього зростання, що забезпечується створенням нових проектів. А централізовані організації поступилися місцем компаніям з вільнішою структурою, що найчастіше є децентралізованою мережею [2, 138].

Важливим аспектом є також те, що необхідна для роботи підприємства інформація, котру раніше спрямовували згори донизу, сьогодні поширюється не тільки в обидва боки по вертикалі, а й горизонтально за підрозділами. Це впливає і на спосіб вирішення завдань і, на трансформацію ієрархічних зв'язків субординації в координацію та реординацію.

Проте К. Калинець зауважує, що формування проектної командимає не лише переваги, адже в певних умовах можуть проявлятися недоліки даного підходу, а саме:

- проблема оперативності прийняття рішення;
- вирішення параметрів значної концентрації висококваліфікованих працівників на вузькому фронті роботи, що є часто неекономним, нерентабельним, а іноді навіть неможливим;
- необхідність додаткового навчання, тренінгів тощо [3, 5].

Окрім проблем, що наведені вище, можуть виникнути перешкоди у власне становленні групи. Формування команди займає багато часу, і колектив часто проходить кілька етапів, що відповідають за трансформацію окремих індивідів в єдину групу, налаштовану на досягнення єдиної мети.

Психолог Б. Такмен уперше в статті «Послідовність розвитку малих груп» описав шлях, який більшість команд проходять для досягнення високої продуктивності. Цей шлях складається з п'яти етапів: формування, потрясіння, нормалізація, втілення, розпуск [4, 388].

На етапі формування більшість членів нової команди є позитивними та ввічливими. Може бути занепокоєння щодо кінцевої мети, робочого процесу команди та особистої ролі в ньому (перед поставленими завданнями). На даному етапі лідерство є надважливим, адже ролі команди ще не розподілені.

Ця стадія може тривати впродовж тривалого часу, залежно і від зусиль учасників щодо налагодження стосунків.

Далі команда переходить на етап потрясіння, коли у колективі можуть виникати суперечки стосовно правил і обмежень, встановлених на стадії формування. На цьому етапі багато команд зазнають невдачі [5; 6, 82].

Конфлікти часто починаються там, де виникає суперечність між природними робочими стилями членів команди. Люди можуть працювати по-різному для різного роду завдань, але якщо різні робочі стилі викликають непередбачені проблеми, це може стати ключовим контрпродуктивним чинником.

Хоча потрясіння може статись і в інших ситуаціях: виклик авторитету певної особи, незручність (незнання) проектної методології, яка закладена в основі; хтось може засумніватись у вагомості мети команди, чи боятися відповідати за результати. Консервативні члени команди можуть відчувати стрес, зокрема, через відсутність процесних інструкцій (підтримки встановлених процесів) чи недостатньо міцні стосунки зі своїми колегами.

При вирішенні проблемних питань етапу потрясінь команда поступово переходить у стадію нормалізації. Люди починають долати розбіжності, цінувати сильні сторони колег і поважати авто-

ритет лідера. Адже, коли учасники команди знають одне одного краще, вони можуть спілкуватися та просити про допомогу і забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок. У колективу розвиваються прихильність та лояльність меті команди, і ви починаєте бачити хороший прогрес у цьому напрямку. Хоча часто команда може переходити назад на етап потрясінь, до прикладу, при зміні завдань/мети.

Команда досягає етапу втілення, коли виконання складних завдань відбувається без перешкод і результує у досягнення мети проекту. Лідер на даному етапі має змогу делегувати більшу частину роботи, а натомість зосередитися на розвитку членів команди.

Урешті-решт, багато команд досягають стадії розпуску, адже, наприклад, проектні групи існують лише впродовж певного періоду, а навіть постійні команди можуть бути розпущені через організаційну реструктуризацію.

Члени команди, які уподобали команду, створили комфортну рутину в ній або яких склалася тісна робоча відносина з колегами, можуть сприйняти цю стадію важко, особливо, якщо їхнє майбутнє виглядає невизначеним.

Для полегшення управління командами в сучасних умовах є низка практичних прийомів для керівника щодо кожного з етапів (табл.1).

Таблиця 1

Управлінські завдання при проходженні командою різних етапів її функціонування*

Стадія	Завдання
Формування	Скеровувати команду, встановлювати чіткі та зрозумілі завдання, як для команди в цілому, так і для кожного члена зокрема
Потрясіння	Створити структуру Побудувати довіру і хороші стосунки між членами команди Усувати конфлікти швидко, якщо вони відбуваються Використати психометричні тести задля з'ясування стилів роботи і сильних сторін учасників
Нормалізація	Відійти від посиленого управління та допомогти членам команди узяти відповідальність за прогрес у досягненні мети
Втілення	Делегувати певні повноваження, мінімізуючи свій вплив на команду, зосередитися на розвитку учасників проекту
Розпуск	Сконцентруватися на досягнених результатах та зміцнити хороші трудові стосунки між членами команди на випадок спільних майбутніх проектів

*Адаптувала автор за матеріалами [4, 83–88; 5]

Сутність проектного підходу визначатиме наступні характеристики функціонування команди: лідерство може мати кілька типів, а керівника команди можуть і призначити, і дати на вибір членам команди; сталі норми посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог загалом можуть не виконуватися, а натомість висуватимуться нові процедурні детермінанти для команди загалом та окремо для кожного її члена. Загалом, за зміни завдань, мети проекту, існує ймовірність виникнення потреби в доукомплектуванні команди або зміни її складу. В такому разі на макрорівні використовуватимуть принципи добору та розстановки кадрів.

Якщо аналізувати етапи нормалізації та втілення, то вагоме значення матиме самоорганізація команди; власне, саме завдяки цьому вона швидше долає етап потрясіння. Самоорганізація команди є тенденцією у багатьох проектних, кейсових і творчих галузях на даний час, значно підвищуючи ефективність та мотивацію. Основна мета самоорганізації – стимулювання самореалізації членів команди. Коли члени команди можуть впливати на процес прийняття рішень, а також мають змогу змінювати свій обсяг роботи, принаймні на якомусь рівні, вони сповна відчують відповідальність за прийняті рішення і, таким чином, більш мотивовані, щоб виконати їх.

Для цього необхідне планування на початку кожної ітерації проектного циклу. Це означає встановлення реалістичних етапів і систем показників, щоб дати команді змогу ефективно працювати для досягнення результатів. Водночас цикл зворотного зв'язку повинен бути досить коротким.

Саме тому один з кращих прийомів полягає в розподілі навантаження на невеликі елементи, які можна регулярно перевіряти. А члени команди також можуть встановлювати свої власні внутріш-

ні терміни на зустрічах команди. Роль керівника полягає у тому, щоб переконатися: проектний шлях членів команди гармонізує із загальним графіком проекту та коригувати його в разі потреби.

Важливим аспектом є також те, що члени команди вибирають ті завдання, над якими вони хочуть працювати. Таким чином, вони можуть вибрати те, що їм найбільше подобається, або те, що у чому вони найкращі. Звичайно, якщо деякі завдання виявляються непопулярними і комусь все одно доведеться робити їх. Тут потрібно відштовхуватися від поточного робочого навантаження та досвіду членів команди, проте, якщо команда прийняла концепцію самоорганізації, проблеми не мають виникнути.

Застереженням менеджменту проекту буде недопустимість втручання в найдрібніші аспекти робочого процесу працівників та зміна пріоритетів під час процесу. Звичайно, надзвичайні ситуації трапляються, але не варто забувати, що кожне втручання знижує ефективність команди. Роль керівника в само- організованих командах полягатиме не у всебічному контролі, а у звірванні зі встановленими ним спільно з командою цілями та показниками [7].

Якісні комунікації є ключем до створення самоорганізованої команди. Створення прозорої структури зв'язку для команди, щоб тримати одне одного в курсі усіх оновлень, а також для забезпечення зворотного зв'язку в установлених контрольних точках виконання проекту – це невід'ємна частина функціонування команди. Всі члени команди повинні брати участь у регулярних зустрічах команди (в ідеалі раз на тиждень, хоча це залежить від типу проекту та методології роботи) і мати змогу висловитися. А менеджер має бути відкритим для діалогу з командою, готовим іти на компроміс, коли це необхідно. Крім того, необхідно переконатися, що команда проводить регулярні внутрішні наради, де всі члени можуть тримати одне одного в курсі того, що нині робить кожен її учасник [8].

Самоорганізація чутлива до особистості й обставин членів команди. Саме тому вона потребує постійного балансування та індивідуального лаштування. Як уже було зазначено, цей тип команди може не спрацювати, наприклад, для банків і урядових організацій, які мають сувору ієрархічну структуру. Проте більш творчі організації можуть отримати вигоду з цього типу структури команди. Самоорганізація також добре підходить для розподілених команд, які гнучкішої структури, а надійне програмне забезпечення для управління проектами може полегшити процес прийняття рішень.

Успіх діяльності команди великою мірою залежить і від обраної методології проектної роботи. Нині методологія виконання проекту базується на використанні спеціального програмного забезпечення, яке під неї створене. Перелік поширених методологій роботи над проектом подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Популярні сучасні методології управління командою проекту*

Методологія	Метод	Опис
Традиційні (послідовні)	Водоспад	Певне завдання повинне бути завершено до початку наступного, що створює зв'язок у послідовності елементів на шляху до результату. Це ідеальний спосіб для проектів, які продукують фізичні цінності (будівництво), а проектні плани можуть бути легко відтворені для використання в майбутньому. Перевагою цього методу є те, що кожен крок спланований і має своє місце в правильній послідовності. Проте будь-які зміни в потребах або пріоритетах клієнтів порушать послідовність завдань, що спричинює проблеми в управлінні.
	Метод критичного шляху (СРМ)	Базований на концепції, що є деякі завдання, які не можна розпочати, поки попередні не будуть завершені. Критичний шлях і позначає послідовність цих завдань. Виявлення та зосередження уваги на цьому критичному шляху дає змогу керівникам проектів визначити пріоритети і розподіляти ресурси, щоб сконцентруватися на найважливіших процесах та перепланувати будь-які пріоритетні завдання, які можуть вплинути на продуктивність команди. Таким чином, якщо певні зміни повинні бути внесені в графік проекту, процес роботи команди можна оптимізувати без затримки кінцевих результатів.
	Ланцюговий метод (ССРМ)	Основний акцент тут ставиться на ресурси, необхідні для виконання завдань проекту. Після визначення послідовності найважливіших завдань відбувається резервування ресурсів для цих пріоритетних завдань разом із створенням часового буферу навколо цих завдань у розкладі проекту, для вкладання у терміни.

PMI	PMBOK	Практика, рекомендована Інститутом Проектного Управління (PMI) та задокументована у відповідному керівництві (PMBOK) передбачає розбиття проекту на п'ять груп процесів: ініціювання, планування, виконання, контроль і закриття. PMI/PMBOK є не стільки методологією, скільки ухваленим набором стандартів і конвенцій з управління проектами.
Сімейство AGILE	AGILE	Принципи: особи і взаємодії переважають над процесами та інструментами, співпраця з клієнтом, реакція на зміни впродовж проходження плану. Проектна група працює ітераційними циклами, із обов'язковою оцінкою результатів у кінці кожного. Залежно від результатів цих оцінок, остаточні терміни можуть бути змінені для того, щоб краще відповідати на потреби клієнта. Безперервне співробітництво є ключовим аспектом, як всередині команди проекту, так і серед усіх стейкхолдерів.
	SCRUM	Порівняно простий у реалізації різновид AGILE, що розв'язує багато проблем, таких як: заплутані цикли розробки, негнучкі проектні плани, відтермінування виробництва. У SCRUM діє невелика команда на чолі зі SCRUM-майстром, чия основна робота полягає в тому, щоб прибрати всі перешкоди для роботи команди, збільшуючи її ефективність. Команда працює короткими циклами (зазвичай, два тижні), які називаються «Спринтами», хоча члени групи щодня проводять зустрічі, щоб обговорити, що було зроблено і де є якісь перешкоди. Дана методика дає змогу швидко розробляти проект і тестувати його, особливо в невеликих колективах.
	Kanban	Практика 1940-х років компанії «Toyota» сьогодні чудово візуалізує підхід до управління проектом. Проектні групи створюють візуальні представлення своїх завдань, часто з використанням нотаток на дошках (або за допомогою програмного забезпечення) і переміщують їх через заздалегідь певні етапи, щоби бачити прогрес всеціло і за елементами, завдання кожного учасника, його планування та можливі проблеми.
	APF	Адаптивне опрацювання проекту починається з визначення стратегічних цілей проекту на основі вимог до продукції, функцій, субфункцій і характеристик продукту на виході. Проект проходить низку ітерацій, і в кінці кожної команда оцінює попередні результати з метою підвищення ефективності та втілення найкращих практик. Зацікавлені сторони можуть також змінювати рамки проекту на початку кожного етапу для того, щоб команда приносила найбільшу цінність для бізнесу.
Управління змінами	ЕСМ (управління послідовністю подій)	Потенційні ризики, які часто перебувають поза сферою проекту. Тому важливою є підготовка до цих ризиків і планування алгоритму дій при їх настанні, адже несподівані події впливатимуть на графік, кінцеві результати та його успішність – це і лежить в основі даного методу.
	ХРМ (Екстремальне управління проектом)	Протилежність методу «Водоспад» у контексті пропонування способів управління за глобальних змін для продовження руху вперед до запланованого результату. ХРМ передбачає зміни плану проекту, бюджету і навіть коригування остаточного продукту, якщо він не відповідає зміненим потребам. Це – ідеальний спосіб для управління проектами, які мають короткий термін тривалості (від кількох тижнів до кількох днів).
Процесно-орієнтовані	Процесно-орієнтований проектний менеджмент	Методологія підлаштовує всі цілі проекту під глобальнішу місію компанії та корпоративні цінності. Таким чином, мета і завдання проекту залишаються стратегічними, і повинні рухатися до корпоративних цілей. Фактичні етапи включають в себе: визначення процесу, створення метрики, вимірювання процесів, коригування цілей коли вони не є актуальними, планування покращення роботи, реалізація.
	Six Sigma	Методика, базована на статистичних вимірюваннях і управлінню якістю шляхом вимірювання наявних та потенційних дефектів або помилок та скорочення їхньої кількості до нуля, наскільки це можливо. Рейтинг «Six Sigma» надається проекту якщо 99,99966% від кінцевої продукції є бездефектною.
	LEAN	Методика, спрямована на впорядкування та скорочення втрат і марнування ресурсів. Перший крок полягає в розподілі процесів проекту на частини та детальному аналізі щодо усунення потенційних глухих кутів, затримок і всіх форм марнування ресурсів. Мета полягає в тому, щоб зробити більше з меншими витратами.
Контрольоване середовище	PRINCE2	Практика уряду ВБ за якої глобальними завданнями – бізнес-плануванням, розподілом ресурсів – займається структурована комісія проекту в той час, як менеджер проекту займається рутинішими обов'язками (до прикладу, формуванням розкладу). Цей метод дає команді хороший контроль над ресурсами та зниження ризиків.

«Зелений проектний менеджмент»	PRiSM	Проектно-інтегровані методи сталості, що спрямовані на управління в середовищі змін при інтегруванні сталості розвитку довкілля у процеси. Метою – за використання даної методики – буде виконання завдання проекту з мінімізацією негативного впливу на довкілля та соціум.
--------------------------------	-------	--

* Сформувала автор за матеріалами [9]

Методологію варто обирати, опираючись на кілька постулатів: який характер очікуваного результату та які передумови його створення і що наразі спрацьовує в команді. Вибір, що стосується результату, залежатиме від типу кінцевого продукту (фізичний об'єкт, повторюваність проекту, програмне забезпечення, дружність до довкілля, надшвидкі темпи розроблення тощо), а напрацьовані практики – від характеру командної роботи (зміна потреб, втілення нових ідей, чітка послідовність завдань, співробітництво).

Грамотний вибір методології також допомагає при міжнародному співробітництві, аутсорсингу чи офшорингу робочих завдань. Застосування прогресивних проектних методологій при функціонуванні команди для деяких випадків є необхідністю. Так, Дж. Персон та Б. Шліхтер вказують на те, що при зовнішньоекономічній діяльності у розробленні програмного забезпечення підхід SCRUM є одним з ключових аспектів взаємодії між виконавцями і замовником, адже він ідеально підходить для зниження ризику неправильного розподілу завдань при дистанційній роботі [10, 9].

Висновки. В епоху інформаційних змін, індивідуалізації пропозиції та кастомізації попиту багато суб'єктів економічної діяльності змушені по-новому підходити до організації роботи колективу. В середовищі змін та в умовах ризику командний підхід дає змогу отримати необхідну гнучкість, адаптивність при задекларованій ефективності працівників.

Командний підхід при управлінні проектами забезпечує високоякісні результати за хорошої ефективності та повного використання умінь, здібностей і навичок працівників. Проте є низка проблемних аспектів, що стосуються критичних етапів формування команди, вирішення конфліктів і налагодження комунікацій. Основними завданнями для управлінця в даному випадку виступатимуть: визначення, на якому етапі розвитку перебуває група, вжиття необхідних заходів, використання технік добору та розстановки кадрів у малих групах, налагодження продуктивного мікроклімату. Якщо ж пропозиція запровадити командний підхід до виконання проекту лише розглядається, варто переконатися, що сфера ділової активності підходить для цього, як і конкретна мета.

Велике значення для продуктивності команди має вибір правильної методології проектного менеджменту. Її варто обирати, спираючись як на характеристики очікуваного кінцевого результату та умови праці, так і на досвід команди, стилі трудової взаємодії її членів та психометричні показники.

В окремих випадках, команда може прийняти концепцію самоорганізації. Кожен її працівник вже розглядається не як трудовий ресурс, а як унікальний талант, що разом з колегами забезпечують потужний синергійний ефект при виконанні завдання. З одного боку, можна зауважити, що на менеджера випадає менший обсяг роботи, проте, з іншого боку, ціна помилки при прийнятті управлінського рішення зростає пропорційно.

Описані вище прийоми, судження та методології мають перспективу впровадження у тих підприємствах, установах чи організаціях, які мають проблеми із стабільним та продуктивним функціонуванням персоналу, однак організація праці не потребує чітких та усталених процесів.

Література

1. Москаленко В. О. *Сучасні підходи до формування команди проекту* / В. О. Москаленко // *Інтелект XXI*. – 2014. – № 5. – С. 78 – 86.
2. Оленіч А. В. *Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах* / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 10. – С. 136 – 142.
3. Калинець К. С. *Сутність та особливості формування управлінської команди [Текст]* / К. С. Калинець // *Трансформація системи управління регіональним розвитком: міжнародна інтернет-конференція, 01. 09. 2013 – 28. 02. 2014 рр.*
4. *Developmental sequence in small groups.* Tuckman, Bruce W. *Psychological Bulletin*, Vol 63(6), Jun 1965, 384-399.

5. *Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation* [Електронний ресурс] // *About Mind Tools: Essential Skills for an Excellent Career*. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm.
6. Карамушка Л. М., Філь О. А. *Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія*. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
7. Цісецький О., Зборовська Х., Конфліктологічна компетентність керівника. Цісецький О. Є. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник*. – Вип. 17 / За заг. ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – С. 134 – 141.
8. *Easy Steps to Encourage Self-Organization in Your Team* [Електронний ресурс] // *Wrike*. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wrike.com/blog/7-easy-steps-to-encourage-self-organization-in-your-team/>.
9. *Project Management Guide for Beginners The Ultimate Introduction to Project Management Fundamentals: Choose Your Project Management Methodology* [Електронний ресурс] // *Wrike*. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wrike.com/project-management-guide/methodologies/>.
10. Persson J. *Managing Risk Areas in Software Development* / J. Persson, B. Schlichter. // *Journal of Information Technology Theory and Application*. – 2015. – № 16. – С. 5–24.