

УДК 005.8:331.108

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330676>**ГНУЧКІ МЕТОДИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Задоя В. О., к.е.н., доцент (УДУНТ)
Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор (УДУНТ)
Корольов Д. С., к. е. н., докторант (УДУНТ)*



У статті проведено всебічний аналіз сучасних методів управління проєктами, що поєднують класичні підходи з новітніми методологіями, зокрема Agile та концепцією «New Work». Детально розглянуто основні аспекти – від планування, координації й управління ризиками до формування ефективних проєктних команд, що мають забезпечувати інноваційний розвиток організацій. Запропоновано конкретні рекомендації для поетапного впровадження гнучких методів, розбудови самоорганізації команд та формування прозорої системи звітності. Результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення процесів управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організацій в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключові слова: управління проєктами, New Work, Agile, Hybrid, командна робота, інноваційний потенціал, самоорганізація, VUCA-середовище.

**FLEXIBLE METHODS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM**

*Zadoia V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Charkina T., Doctor of Economics, Professor,
Korolov D., PhD, Doctoral student*

The article is devoted to modern approaches in project management in the context of global changes, increased competition, and rapid digital transformation. The author examines how effective project management enables organisations - from startups to large corporations - to respond swiftly to external shifts, coordinate numerous processes, and achieve complex objectives within set deadlines and budgets. The work explores the integration of traditional methodologies (PMBOK, PRINCE2, IPMA) with contemporary approaches, including agile, hybrid methods, and the concept of «New Work», which focuses on the human factor, team self-organisation, transparent communication, and the development of innovative competencies.

The author emphasises the importance of a systematic approach to planning, monitoring, and risk management, as well as the necessity of forming high-performance project teams where key success factors include meticulous selection of specialists, their psychological compatibility, and their capacity for self-organisation. The study underlines that modern management methods facilitate rapid responses to changes, knowledge sharing, and the stimulation of an organisation's innovative potential in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment. The article also considers the importance of implementing digital tools for online communication and managing virtual teams, a topic that has become particularly relevant during the COVID-19 pandemic. Overall, the work provides

a comprehensive review of current trends and approaches in project management that support the transformation of traditional management models in favour of innovative, agile solutions. Moreover, it offers practical recommendations to assist organisations in successfully integrating these innovative methodologies into their project management practices.

Key words: *Project Management, New Work, Agile, Hybrid, Teamwork, Innovation Potential, Self-Organisation, VUCA environment.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних змін, підвищеної конкуренції та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій управління проєктами набуло особливого значення для всіх видів організацій – від невеликих стартапів до великих міжнародних корпорацій [1-2].

Ефективне управління проєктами дає змогу швидко реагувати на постійні зовнішні зрушення, координувати діяльність численних учасників і, зрештою, досягати успіху в реалізації складних цілей у встановлені терміни та в межах затвердженого бюджету. При цьому в останнє десятиліття зростає увага до гнучких (*Agile*) і «нових» форм управління, що ставлять у центр уваги людський фактор, крос-функціональну взаємодію, гнучкість, адаптивність та розвиток інноваційних компетентностей [3-4].

Проєктний менеджмент активно розвивається як дисципліна, що використовує не лише класичні методології (PMBOK, PRINCE2, IPMA тощо), а й інтегрує передові підходи з «New Work»-парадигм, орієнтованих на гнучкі структури, самоорганізацію команд, підтримку інноваційної культури та створення середовища, сприятливого для креативності [5]. Це дає змогу компаніям і науковим установам ефективніше долати виклики волатильного, невизначеного, складного та неоднозначного (VUCA) середовища та забезпечувати стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїй роботі Г. Керзнер [6] наголошує на необхідності системного підходу до планування та координації

проєктної діяльності, що охоплює чітко визначену методологію, механізми контролю та управління ризиками. Автор вважає, що формування прозорості й адаптивної системи звітності сприяє своєчасному виявленню потенційних проблем і прийняттю оперативних рішень.

Д. Р. Тернер підкреслює важливість «проєктного мислення» у формуванні інноваційних рішень, адже ефективний менеджмент має спиратися на міждисциплінарну співпрацю та динамічні моделі управління [7]. Науковець звертає увагу на те, що здатність команди до швидкої самоорганізації й обміну знаннями стає критичним чинником успіху проєкту, особливо за умов волатильного та невизначеного середовища.

Досліджуючи гнучкі методи, А. Кокберн акцентує увагу на інтерактивній природі розробки продукції [8]. Він пропонує розглядати розробку не як лінійний процес, а як «кооперативну гру» - постійний обмін ідеями між учасниками проєкту з метою досягнення якості та швидкого реагування на зміни вимог. Цей підхід добре узгоджується з позицією С. Деннінга, який робить наголос на створенні гнучких структур для залучення персоналу та підвищення його мотивації через принципи прозорості, відкритості й розширення повноважень команд [9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри численні дослідження та розроблені методології, залишається відкритим питання інтеграції класичних підходів із сучасними методами управління, що враховує особливості людського фактору, самоорганізацію та гнучкість. Необхідно

визначити конкретні механізми контролю, системи звітності та управління ризиками, які дозволять оперативно виявляти потенційні проблеми в умовах динамічного середовища, а також підвищити здатність проєктних команд до швидкої самоорганізації та ефективного обміну знаннями з урахуванням міждисциплінарного характеру сучасного управління. Крім того, залишається невирішеним питання розробки моделей мотивації та створення гнучких структур, що сприятимуть підтримці персоналу під час впровадження нових форм управління, що забезпечить ефективну координацію дій та стійкий розвиток організацій у умовах глобальних змін.

Метою статті є комплексний огляд сучасних методів та підходів до управління проєктами, які ґрунтуються на поєднанні класичних принципів проєктного менеджменту та нових актуальних методологій. Окрему увагу приділено аналізу науково-методичних аспектів формування та організації роботи проєктної команди, як найважливішого інструменту розвитку інноваційних навичок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорії та практики управління проєктами традиційно пов'язаний із великими інженерними та будівельними ініціативами середини ХХ століття, коли виникла потреба в методологіях планування великих та складних робіт. Із часом з'явилися структуровані стандарти (PMBOK, PRINCE2), спрямовані на уніфікацію та поширення найкращих практик. Важливі процеси - планування, створення розкладу, управління витратами й ризиками, об'єдналися в єдину систему, що сприяє досягненню цілей проєкту в узгоджені строки й бюджет.

Поступово теорія управління проєктами розширилася завдяки інтеграції таких дисциплін, як організаційна поведінка, стратегічний менеджмент, управління людськими ресурсами й

маркетинг. Це дало змогу створити ширший контекст, у якому проєкт розглядається не тільки як тимчасове підприємство з чітко визначеними результатами, а й як каталізатор змін та інновацій у межах організації.

В умовах інформаційного суспільства, цифрової трансформації та підвищеної конкуренції нові соціально-економічні чинники зумовили швидкі зміни в підходах до організації праці та управління проєктами.

Пандемія COVID-19, зокрема, підштовхнула переведення значної частини команд у віддалений формат роботи й уможливила прискорений розвиток інструментів для онлайн-комунікації. У цьому контексті парадигма «New Work» (дослівно «Нова робота») набула дедалі більшого поширення, пропонуючи гнучкі, інноваційні та людиноцентричні методи проєктної діяльності [10].

Сутність «New Work» полягає в поєднанні цінностей свободи дій, самореалізації, креативності та соціальної відповідальності [10]. Згідно з дослідженням, проведеним у Німецькому товаристві Фраунгофера, стратегічне впровадження концепцій «New Work» сприяє активнішій участі працівників у процесах ухвалення рішень, підвищує їхню мотивацію й, у результаті, позитивно впливає на результативність проєктів [10]. Застосування гнучких моделей і самокерованих команд спрощує адаптацію до динамічних ринкових змін.

Ряд науковців підкреслює, що найважливішим чинником успіху будь-якого проєкту є його команда. Саме скоординована діяльність професіоналів, націлених на спільний результат, створює умови для ефективної реалізації стратегічних завдань. За даними наукових досліджень, команда проєкту потребує ретельного добору, зокрема за компетенціями й психологічною сумісністю, а також формування відповідної організаційної культури.

У статті [11] наголошено, що при формуванні команди проєкту слід враховувати:

- професійні характеристики фахівців;
- досвід проєктної діяльності;
- психологічний тип працівників (темперамент, цінності, мотивація);
- здатність взаємодіяти й уникати конфліктів у команді.

Подібної позиції дотримуються й автори [12], які розглядають команду проєкту як тимчасову організаційну структуру, спрямовану на самостійне розв'язання функціональних та інноваційних завдань. Зокрема, вони відзначають важливість ролевих моделей, де кожен учасник має певну соціальну чи функціональну роль (мислитель, виконавець, координатор тощо), що сприяє раціональному розподілу обов'язків.

Окрім суто технічних компетентностей, дедалі більшої ваги набувають інноваційні навички (*critical thinking*, креативність, уміння швидко навчатися тощо) [7]. Проєктна діяльність в умовах диджиталізації потребує здатності до нетривіального розв'язання складних проблем, швидкого генерування нових ідей і тестування гіпотез у межах коротких ітерацій. Саме тому організація роботи проєктної команди має забезпечувати простір для експериментування і помилок («fail fast, learn fast»), гнучких підходів та співпраці.

Разом з тим, щоб ці інноваційні підходи прижилися, потрібна відповідна культура організації. Досвід компаній, що пройшли шляхом впровадження елементів «New Work», свідчить: прозора комунікація, партнерство між керівниками та підлеглими, відкритість до новаторства та безперервне навчання є центральними складниками такої культури [6].

Одним із найяскравіших проявів змін у сфері проєктного менеджменту є зростання популярності гнучких методологій (Scrum, Kanban, Lean, XP).

Хоча традиційні Waterfall-процеси залишаються важливими, особливо для масштабних технічних або будівельних проєктів, поєднання гнучкості та етапності часто проявляється як *гібридний підхід* (Hybrid Project Management) [3]. У гібридних методах елементи ретельного планування поєднуються з ітеративністю та адаптивністю.

Ключова перевага гнучких підходів полягає у швидкому реагуванні на зміни вимог і середовища, що актуально в інноваційних, IT-проєктах або в дослідницько-експериментальних роботах. У традиційному ж підході зміни, зазвичай, викликають перезапуск або масштабну корекцію плану, що може бути доволі витратним та неефективним.

Важливим трендом «New Work» є надання командам більшої автономії та відповідальності. У гнучких методиках (Scrum, Kanban) команда має право самостійно визначати обсяг завдань на спринт, перерозподіляти роботу й ухвалювати оперативні рішення без безпосереднього втручання керівника проєкту. Це підвищує мотивацію учасників, дає змогу їм відчувати відповідальність за результат і швидше адаптуватися до змін.

Водночас наявність самоорганізації не скасовує ролі лідера. Лідер чи «Scrum Master» (в термінах Scrum) виконує роль *фасилітатора*, допомагаючи усунути перешкоди і координуючи взаємодію з «продуктовим власником» (Product Owner) та стейкхолдерами. Комбінування розширеної автономії з чітко визначеною метою та прозорими правилами сприяє злагодженій роботі й ефективному використанню компетенцій учасників.

Стрімкий розвиток хмарних платформ, сервісів для відеоконференцій і трекінгу завдань (Jira, Trello, Asana, Microsoft Teams тощо) полегшив управління віртуальними командами. Організації, поширені по всьому світу, тепер можуть реалізовувати спільні проєкти, долаючи просторові та часові

бар'єри. Для керівників це означає необхідність освоєння нових інструментів і методів управління розподіленими командами.

У межах «New Work» робота з дому (remote work) та гібридний формат (частина членів команди перебуває в офісі, а частина вдома) стали широко розповсюдженими. Проте така модель вимагає додаткових зусиль для побудови довіри, взаєморозуміння та єдиного бачення цілей. Методи регулярних синхронізацій (daily stand-ups), чітка постановка завдань і прозорість у роботі є критично важливими.

У процесі формування проектною команди керівникам рекомендовано брати до уваги як технічні компетенції працівників, так і «soft skills» (комунікація, емоційний інтелект, вміння працювати у команді) [12]. Прикладом може слугувати використання моделей Белбіна [13], де оцінюють готовність людини виконувати певні групові ролі («координатор», «мислитель», «виконавець», «дослідник ресурсів» тощо). Такий аналіз допомагає створити збалансовану команду.

Рекомендується також залучати інструменти психодіагностики, зокрема MBTI або DISC, для розуміння індивідуальних особливостей членів команди [14]. Це сприяє врахуванню психологічної сумісності, підбору стильових та ролевих поєднань. Важливо, що метою не є «ідеальний» баланс усіх видів особистостей, а гнучкий добір людей, які здатні доповнювати один одного.

Класично виокремлюють п'ять стадій розвитку команди [11]:

- *Forming* - команда знайомиться, формуються початкові очікування та цілі.
- *Storming* - характеризується можливими конфліктами та випрацюванням способів взаємодії.
- *Norming* - з'являються спільні норми та правила, а потім під час performing команда демонструє високий рівень продуктивності.
- *Performing* - характеризується високим рівнем продуктивності.
- *Transforming* - передбачає або розформування команди після завершення проекту, або її трансформацію (наприклад, у нову проектну структуру).

Упровадження методів фасилітації та командного коучингу може пришвидшити перехід від *forming* до *performing*. Такий підхід дозволяє вибудувати більш здоровий клімат і створити умови для креативної співпраці.

Інструментарій, який використовується в управлінні проектами (здебільшого за гнучкими методологіями), щоб покращити взаємодію в команді, підвищити прозорість робочих процесів і сприяти ефективній координації включає (таблиця 1).

Поєднання класичного управління проектами зі складовими «New Work» формує новий рівень організаційної зрілості, де враховано не лише часові та бюджетні обмеження, а й культурні та людські аспекти.

Роль проект-менеджера зміщується від контрольних функцій до ролі наставника (coach), фасилітатора та стратега, здатного надати команді право на самоврядування.

Таблиця 1

Інструментарій командної роботи в проєкті та його застосування

ІНСТРУМЕНТИ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ	ПРАКТИКИ
1	2	3	4
Team Charter (Хартія команди)	Документ, що фіксує загальні цілі проєкту, основні принципи взаємодії, правила комунікації та критерії успішності.	– Формує спільне розуміння завдань, пріоритетів та очікувань. – Задає правила взаємодії та комунікації. – Сприяє узгодженню дій усіх учасників команди.	– На початку нового проєкту або перед стартом спринту команда розробників формує Team Charter, де описують ролі членів команди, принципи комунікації та часові рамки. – У стартапах для швидкого «згуртування» нової команди та визначення очікувань і ключових показників ефективності.
Регулярні ретроспективи	Періодичні зустрічі (зазвичай після кожної ітерації/спринту), під час яких команда аналізує, що вдалося зробити добре, де виникли труднощі та як покращити процес у майбутньому.	– Забезпечують безперервне вдосконалення процесів. – Дозволяють виявляти «вузькі місця». – Сприяють узгодженню дій, колективному пошуку рішень та підвищенню ефективності роботи.	– У Scrum-командах після кожного спринту проводять ретроспективу, де аналізують ефективність роботи, обговорюють проблеми й визначають заходи для покращення. – У відділах маркетингу чи продажів в кінці місяця збираються на коротку ретроспективу для оцінки результатів кампаній і внесення коректив.
One-on-one зустрічі (особисті бесіди)	Формат індивідуального спілкування менеджера чи керівника з кожним членом команди.	– Допомагають швидко виявляти проблеми та потреби окремих учасників. – Сприяють побудові довірливих відносин. – Підвищують мотивацію та запобігають комунікаційним бар'єрам.	– Менеджер відділу розробки проводить щотижневі one-on-one зустрічі з кожним програмістом, щоб відстежити прогрес і підтримати в особистих професійних цілях. – Керівник проєкту проводить зустрічі з новими співробітниками протягом перших місяців роботи для швидкої адаптації та інтеграції в колектив.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Мотиваційні дошки (Kanban-Board, Scrum-Board)	Візуальні інструменти для відстеження та відображення стану завдань (наприклад, стовпці «To Do», «In Progress», «Done»). Можуть бути як фізичні дошки, так і віртуальні (Trello, Jira тощо).	– Надають прозорість планування та виконання завдань. – Полегшують координацію в команді. – Допомагають оперативно виявляти «застрягли» або проблемні задачі. – Забезпечують швидкий доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін.	– У IT-компанії використання онлайн Kanban-дошки для координації розробки, тестування та випуску функціоналу. – У виробничій команді фізична Kanban-дошка на стіні цеху для відстеження етапів виготовлення деталей і ресурсів, необхідних у кожному циклі.
Daily Stand-up (Daily Scrum)	Короткі щоденні зустрічі команди (часто 15-хвилинні), під час яких кожен учасник розповідає, що зроблено вчора, які плани на сьогодні та з якими проблемами зіштовхується.	– Підтримує постійну синхронізацію команди. – Допомагає швидко виявити перешкоди у роботі. – Сприяє оперативному оновленню пріоритетів.	– У Scrum-проектах щоденний стендап о 9:00 для розробників, тестувальників і аналітиків, що забезпечує спільне бачення поточної ситуації. – Для віддалених команд щоденні стендапи проводять онлайн (через Zoom, MS Teams тощо) у чітко визначений час.

Джерело: сформовано автором на основі [2-4]

Оскільки сьогоднішні проекти часто потребують генерації нових ідей та швидкої адаптації, формування інноваційних навичок (*креативне мислення, «out-of-box» підхід, експериментування*) стає надважливою задачею.

Узагальнена модель оцінки інноваційного потенціалу команди або, іншими словами, взаємозалежність інноваційного потенціалу команди від рівня довіри (T), наявної компетенції (C) та відкритості до змін (O) можна визначити наступним чином [11]:

$$I = f(T, C, O) = k \cdot (T \cdot C \cdot O)$$

де I - інноваційний потенціал.

T - рівень довіри та взаємоповаги в команді.

C - сукупна компетенція, що включає технічні, управлінські та креативні аспекти.

O - відкритість до змін і нових ідей.
k - емпіричний коефіцієнт залежно від специфіки галузі.

Згідно з цією моделлю, якщо хоча б один із трьох факторів перебуває на низькому рівні, загальний інноваційний потенціал значно зменшується. Це пояснює, чому навіть висока кваліфікація (C) без довіри (T) й відкритості (O) не приводить до проривних рішень.

Формування проєктної команди та її роботу в мінливому середовищі представлено на рис. 1.

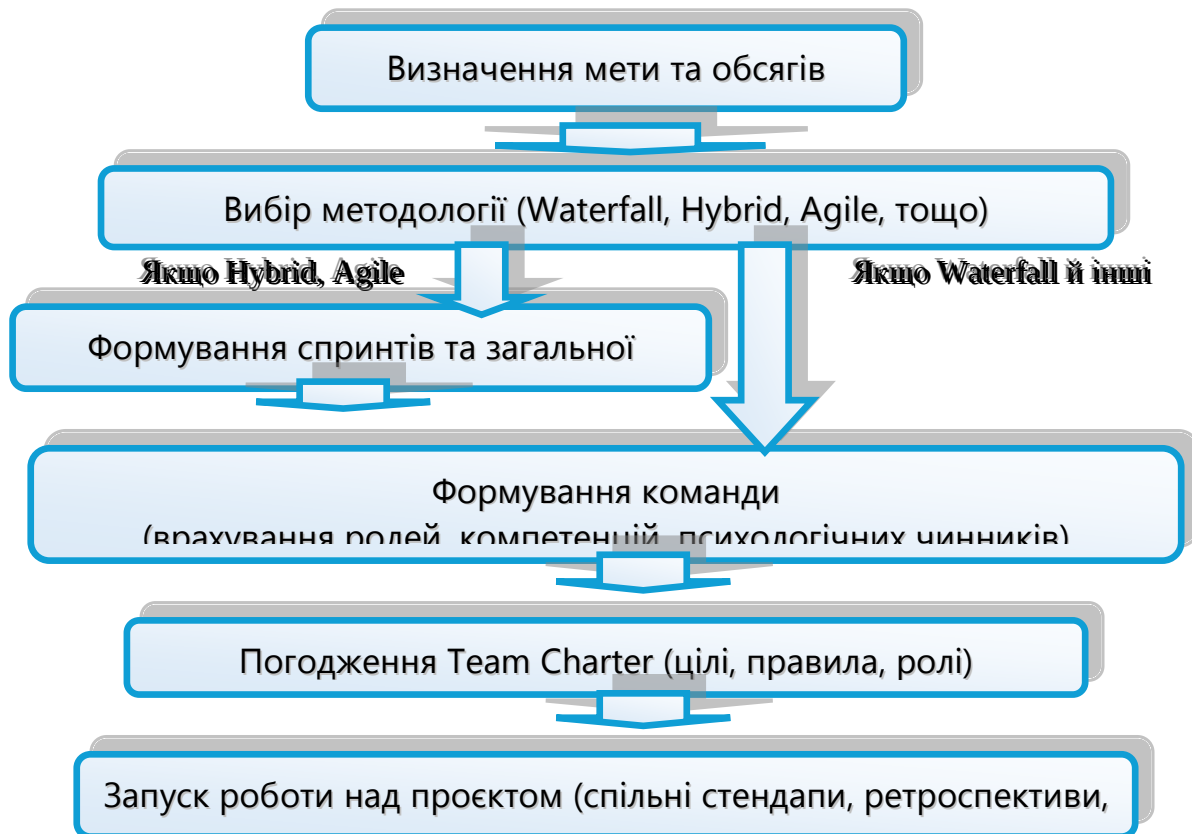


Рис. 1. Процес ініціювання та організації роботи проєктної команди.
Джерело: розробка автора

У процесі після ініціювання команди (*Team Charter*), потім команда проєкту обирається оптимальна методологія управління (*Waterfall, Hybrid, Agile*). Далі відбувається формування команди з урахуванням ролей, компетенцій і психометричних характеристик. Систематизація чинників, що впливають на ефективну роботу команди в проєктах різних типів, представлено в таблиці 2.

Таблиця 2
Засоби організації проєктних команд в різних типах проєктів

ЧИННИК	ТЕХНІЧНІ / ІНЖЕНЕРНІ ПРОЄКТИ (WATERFALL)	ІТ / ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ (AGILE / HYBRID)	НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ПРОЄКТИ
1	2	3	4
<i>Планування</i>	Детальне, лінійне	Ітеративне, зі швидкими корективами	Гнучке, орієнтоване на експерименти
<i>Управління змінами</i>	Суворі процедури змін	Легка інтеграція змін у кожен спринт	Постійне коригування гіпотез та цілей
<i>Командна взаємодія</i>	Ієрархічна структура, чіткий розподіл ролей	Самоорганізація, тісна комунікація	Крос-функціональні групи, гнучка колаборація
<i>Мотивація</i>	Формальна, згори донизу	Автономія, розширені повноваження	Пошук нових знань, дослідницька зацікавленість

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Цифрові інструменти	Стандартні системи (MS Project)	Jira, Trello, Slack, Zoom та ін.	Спеціалізовані платформи (Miro, GitLab)
Культура «New Work»	Зазвичай обмежена	Висока відкритість, людиноцентричність	Активна підтримка свободи досліджень
Інноваційні навички учасників	Бажані, але не завжди критичні	Критичні для швидкого розвитку продукту	Визначають успішність наукових досліджень
Критерії успіху	Дотримання строків, бюджету, якості	Швидкий вихід MVP/прототипів, задоволення клієнта	Новизна результатів, публікації, практичне застосування

Джерело: сформовано автором на основі [8-10]

Представлені результати свідчать про важливість інтеграції гнучких підходів та «New Work» в управління проєктами для підвищення інноваційного потенціалу організацій. Формування проєктних команд на принципах добровільності, психологічної сумісності та прозорості комунікації дає змогу отримувати високий рівень залученості персоналу, що особливо актуально в контексті нестабільного економічного оточення.

Разом із тим, потрібно зазначити, що впровадження самоорганізаційних методів потребує зрілості як з боку керівництва (готовність делегувати), так і з боку виконавців (розвиток відповідальності) [11-12].

Існує ризик, що «нові» практики залишаться формальними, якщо не буде забезпечено належної корпоративної культури та системи мотивації. Тому, на думку авторів, організаціям варто впроваджувати перехід до «New Work» поступово – через «острівці інновацій» (пілотні команди), які отримують розширену автономію та підтримку.

Слід також брати до уваги галузеву специфіку. Для високорегульованих сфер (державні установи, будівництво, фармацевтика) потрібне підсилення класичних елементів управління (чітка документація, звітування, відповідність стандартам), тоді як у більш вільних

цифрових середовищах «New Work» може бути поширеним набагато швидше [4; 8].

Водночас саме поступовий перехід, починаючи з невеликих експериментальних команд, дає змогу визначити ефективні формати співпраці, розбудувати довіру та поступово інтегрувати нові практики у ширший контекст компанії чи установи. Для забезпечення ефективності та стійкості цього процесу важливо дотримуватися конкретних рекомендацій, які деталізують практичні кроки впровадження «New Work»:

1. *Поетапне впровадження* - почати з малого, впровадити елементи самоорганізації в одній-двох пілотних командах, перевірити результат і коригувати підхід.
2. *Чітке узгодження ролей та відповідальності*, розробити хартію команди (Team Charter), що деталізує цілі, цінності, внутрішні правила та очікування від учасників.
3. *Підтримка з боку керівництва*: топменеджмент має усвідомлювати переваги та ризики «New Work», формувати довірливе середовище й бути готовим делегувати.
4. *Інструменти онлайн-співпраці* - для дистанційних і гібридних команд рекомендується використовувати комплекс цифрових сервісів для планування,

синхронізації та відстеження прогресу.

5. *Безперервне навчання та коучинг*, регулярні воркшопи, ретроспективи, сесії коучингу та менторингу для зміцнення спільного бачення та підвищення компетентностей.
6. *Система мотивації* - матеріальне і нематеріальне заохочення (визнання досягнень, гнучкі робочі графіки, можливості для професійного розвитку).

Висновок. Загалом, сучасний ландшафт управління проектами свідчить про необхідність інтеграції класичних підходів з гнучкими методологіями, які орієнтовані на людину. Наш аналіз показав, що успіх проекту залежить не лише від технологічних інструментів та чіткої структури, але й від здатності організацій створювати середовище, де кожен учасник відчуває свою вагу та впевненість у спільній справі.

Запровадження концепції «New Work» відкриває нові можливості для організацій: воно стимулює розвиток довірчих відносин, самостійності та креативності, що стають запорукою успішної адаптації до стрімких змін ринку. Гнучкі підходи не лише сприяють оперативності у вирішенні завдань, але й створюють умови, в яких кожен член команди може відчувати свою причетність до великої справи. Це, своєю чергою, позитивно впливає на мотивацію та загальну атмосферу співпраці.

Водночас важливим аспектом є розуміння психологічних потреб співробітників. Побудова культури відкритості, взаємопідтримки та взаємоповаги дозволяє зменшити ризики внутрішніх конфліктів і сприяє формуванню стабільних, високопродуктивних команд. Саме людський фактор стає критично важливим у забезпеченні інноваційного потенціалу організації. Підтримка та розвиток «soft skills» поряд з технічними знаннями

створюють синергію, яка веде до проривних рішень та стійкого розвитку.

Таким чином, інтеграція класичних і сучасних методів управління, з урахуванням людського фактору, створює фундамент для побудови ефективних команд, здатних не лише досягати поставлених цілей, а й генерувати нові ідеї.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
2. Axelos. Managing successful projects with PRINCE2. – 6th ed. – London: The Stationery Office, 2017.
3. Association for Project Management (APM). APM body of knowledge. – 7th ed. – Buckinghamshire: Association for Project Management, 2020.
4. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide 2020. URL: <https://scrumguides.org>.
5. Thom N. Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2016.
6. Kerzner H. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. – 13th ed. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2022.
7. Turner J. R. Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations. – 3rd ed. – New York: The McGraw-Hill Companies, 2009.
8. Cockburn A. Agile software development: The cooperative game – An overview. In: Agile software development: The cooperative game. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley, 2007.
9. Denning S. The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM, 2018. URL: <https://www.amacombooks.org/book.cfm?isbn=9780814439098>.

10. Hoberg A. Strategische New Work-Implementierung – Eine Antwort auf dynamische, organisatorische Herausforderungen. *Wt Werkstattstechnik online*. 2024. T. 114, № 6. С. 315–324. DOI: <https://doi.org/10.37544/1436-4980-2024-06-67>.

11. Vahs D., Weiland A. *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.

12. Hackl B., Wagner M., Attmer L. та ін. *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, 2017.

13. British MBA. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. 2023. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>.

REFERENCES

1. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

2. Axelos. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2 (6th ed.)*. The Stationery Office.

3. Association for Project Management (APM). (2020). *APM body of knowledge (7th ed.)*. Association for Project Management.

4. Schwaber K., Sutherland J. (2020). *The Scrum Guide*. Available at: <https://scrumguides.org>

5. Thom, N. (2016). *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung (3rd ed.)*. Gabler.

6. Kerzner H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.)*. John Wiley & Sons.

7. Turner J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations (3rd ed.)*. The McGraw-Hill Companies.

8. Cockburn A. (2007). *Agile software development: The cooperative game – An overview*. In *Agile software development: The cooperative game (2nd ed.)*. Addison-Wesley.

9. Denning S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done [eBook edition]*. AMACOM. Available at: <https://www.amacombooks.org/book.cfm?isbn=9780814439098>

10. Hoberg A. (2024). *Strategische New Work-Implementierung – Eine Antwort auf dynamische, organisatorische Herausforderungen*. *Wt Werkstattstechnik online*, 114(6), 315–324. Available at: <https://doi.org/10.37544/1436-4980-2024-06-67>

11. Vahs D., Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel Verlag.

12. Hackl B., Wagner M., Attmer L., & others. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler.

13. British MBA. (2023, August 31). *Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду*. Available at: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>.