

МОТИВУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ У КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНДАХ

© 2018 ДОРОШКЕВИЧ К. О., ВОРОНОВСЬКА М. М., ІВАСЮК В. В.

УДК 658.012.32:658.589

Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В.

Мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах

Розглянуто процес мотивування та окреслено його значення у розвитку інноваційної діяльності працівників підприємств: у процесі мотивування можна спонукати працівників до творчої активності, забезпечувати соціальну та технічну взаємодію між членами колективів, їх ефективне спілкування тощо. Для глибшого розуміння сутності досліджуваного поняття вивчено процес створення крос-функціональних команд, їх типовий склад і характерні риси (ознаки) тощо. Для мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах рекомендовано суміщати матеріальне та нематеріальне стимулювання. Для матеріального стимулювання працівників слід забезпечити використання доплат і надбавок (надбавку за інтенсивність праці, за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, надбавку за суміщення професій (посад)). Нематеріальне стимулювання рекомендовано здійснити шляхом залучення працівників крос-функціональних команд до управління.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, інноваційна діяльність, крос-функціональні команди, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Бібл.: 15.

Дорошкевич Катерина Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Вороновська Марта Миколаївна – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

Івасюк Володимир Васильович – кандидат економічних наук, асистент, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: ivasyuk.v@gmail.com

УДК 658.012.32:658.589

UDC 658.012.32:658.589

Дорошкевич Е. О., Вороновская М. М., Ивасюк В. В. Мотивирование инновационной деятельности работников предприятий в кросс-функциональных командах

Рассмотрен процесс мотивации, и обозначено его значение в развитии инновационной деятельности работников предприятий: в процессе мотивации можно побудить работников к творческой активности, обеспечивать социальное и техническое взаимодействие между членами коллективов, их эффективное общение и т. п. Для более глубокого понимания сущности исследуемого понятия изучен процесс создания кросс-функциональных команд, их типовой состав и характерные черты (признаки) и т. п. Для мотивации инновационной деятельности работников предприятий в кросс-функциональных командах рекомендуется совмещать материальное и нематериальное стимулирование. Для материального стимулирования работников следует обеспечить использование доплат и надбавок (надбавку за интенсивность труда, за высокие достижения в труде, за выполнение особо важной работы, надбавку за совмещение профессий (должностей)). Нематериальное стимулирование рекомендовано осуществлять путем привлечения работников кросс-функциональных команд к управлению.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, инновационная деятельность, кросс-функциональные команды, материальное и нематериальное стимулирование.

Библ.: 15.

Дорошкевич Екатерина Олеговна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Вороновская Марта Николаевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

Ивасюк Владимир Васильевич – кандидат экономических наук, ассистент, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: ivasyuk.v@gmail.com

Doroshkevych K. O., Voronovska M. M., Ivasyuk V. V. The Motivation of Innovation Activity of Employees of Enterprises in Cross-Functional Teams

The process of motivation is considered, and its importance in the development of innovation activities of employees of enterprises is indicated: in the process of motivation it is possible to induce workers to creative activity, to provide social and technical interaction between team members, as well as their effective communication, etc. For a deeper understanding of the essence of the researched concept, the process of creating cross-functional teams, their typical composition and characteristic features (attributes) etc were studied. For the motivation of innovation activity of employees of enterprises in cross-functional teams, it is recommended to combine both the material and the non-material stimulation. For the material stimulation of employees, it is necessary to ensure the use of surcharges and allowances (allowance for the intensity of work, for high achievements in work, for the performance of particularly important work, allowance for the combination of professions (posts)). The non-material stimulation is recommended to be carried out by involving employees of cross-functional teams to management.

Keywords: motivation, stimulation, innovation activity, cross-functional teams, material and non-material stimulation.

Bibl.: 15.

Doroshkevych Kateryna O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Voronovska Marta M. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

Ivasyuk Volodymyr V. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: ivasyuk.v@gmail.com

Як відомо, мотивування є видом управлінської діяльності, що забезпечує спонукання працівників підприємства та його керівників на досягнення цілей підприємства. Процес мотивування передбачає, перш за все, використання дієвих стимулів – зовнішніх спонукань до формування бажаної поведінки працівників, потенційної винагороди за здійснення робіт, виконання завдань тощо. Вони можуть бути матеріальними та нематеріальними. Проте види, форма стимулів і їх результативність залежить від кваліфікації працівників, складності виконуваних ними завдань, психологічного клімату у колективі, підходів до формування організаційної структури управління та груп працівників тощо [1].

В умовах інноваційного розвитку, що характеризується інноваційною діяльністю підприємств, трансфером технологій, формуванням інноваційної інфраструктури тощо, важливе місце належить створенню відповідних умов для використання і комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок з метою їх подальшого використання. Серед них достатньої уваги потребують питання розвитку інноваційних структур, удосконалення процесів управління в умовах інноваційної діяльності, підвищення творчої активності інноваторів, формування відповідних умов для збільшення можливостей створення і комерціалізації інновацій, використання науково-технологічного потенціалу тощо. Впровадженню інновацій на підприємствах сприяє творчість працівників, належна корпоративна культура, свобода і автономія як цінність підприємства, розширення прав і можливостей працівників у прийнятті рішень, раціональний підхід до формування груп працівників тощо. Для досягнення останнього важливо забезпечити соціальну та технічну взаємодію між членами командних груп, їх ефективне спілкування, засноване на принципах індивідуальності і взаємодоповнення, наявності індивідуальних умінь і групових цінностей тощо. Це забезпечується у процесі крос-функціональної взаємодії членів командних груп (діяльності крос-функціональних команд) [2]. Проведені дослідження вказують на те, що для розвитку інноваційної діяльності працівників підприємств слід забезпечити не лише командну роботу, спеціалізацію, гнучкість організаційної структури, а і крос-функціональну взаємодію [2]. Водночас гроші перестають бути стимулом діяльності для багатьох працівників. Їх цікавлять нові продукти та послуги, інноваційна діяльність, постійна трансформація, свобода та відповідальність при прийнятті рішень. Окрім цього, значну мотивуючу дію на працівників має корпоративна культура, яка визначає довірчі взаємини в організації, її орієнтацію на результат, можливість працівників отримати нові знання та досвід, диференційований підхід при оплаті праці не за посаду, а за конкретні результати. Це визначає могутність організації та забезпечується у процесі діяльності крос-функціональних команд [3]. Таким чином, з метою підвищення рівня мотиваційних процесів підприємств в умовах інноваційного розвитку виникає необхідність ретельного дослідження крос-функціональних груп (команд) і виявлення особливостей мотивування їх представників.

Крос-функціональна команда – це група людей, що працюють разом заради досягнення спільної мети і володіють різними компетенціями, які частково перетинаються [4]. Таким чином, крос-функціональна команда формується з представників різних функціональних підрозділів та рівнів управління організації, які об'єднуються для виконання певного, доволі часто одноразового, завдання чи вирішення проблемної ситуації. Відповідно до цього, після вирішення визначеного завдання команда може припинити своє існування. Керівник крос-функціональної команди призначається із членів колективу підприємства чи може бути обраним з представників команди [5].

Незважаючи на поширену думку відносно того, що уперше крос-функціональні команди були використані у компанії «Toyota», що серед принципів роботи використовувала створення крос-функціональних або міжфункціональних команд для покращення якості продукції та продуктивності праці і підсилення потоку (обороту) шляхом вирішення складних технічних проблем, існують більш ранні приклади їх застосування [6]. Так, уперше технологія управління крос-функціональними командами була впроваджена у практичну діяльність страхової компанії Northwestern Mutual Life в 1950 р. Виконавчий директор компанії зібрав працівників інвестиційних, фінансових служб і страхової статистики для роботи у крос-функціональній команді з метою виявлення впливу комп'ютеризації на діяльність підприємства. У результаті роботи цієї крос-функціональної команди компанія Northwestern стала однією з перших компаній, які створили відділ інформаційних систем. Як наслідок, підприємство отримало конкурентну перевагу. Іншими прикладами використання крос-функціональних команд є їх застосування Карлосом Гоном під час роботи в компанії «Michelin» в Бразилії, під час злиття «Michelin» з «Uniroyal Goodrich» в США, при розробці плану 20 мільярдів для «Reno» і детального плану відродження компанії «Nissan». Крос-функціональні команди лягли в основу того, що тепер називають «методом Гона» – ефективного інструменту управління змінами всередині компанії, який передбачає детальне формування плану управління змінами на його успішну реалізацію [7].

Використання крос-функціональних команд також здійснюється в освітніх закладах. Прикладом цього є формування і використання крос-функціональних команд Тольяттінської академії управління [7]. При створенні крос-функціональної команди такого типу вирішуються завдання освітньої, наукової та інноваційної діяльності: виконання науково-дослідної роботи, кваліфікаційних випускних робіт; підготовка дисертацій на здобуття наукових ступенів; набуття знань, умінь і навичок самостійної професійної діяльності; виконання виробничих завдань (просування на ринок результатів інтелектуальної діяльності, реалізація конкретних інноваційних проектів); підготовка інноваторів тощо [8]. Загалом усі завдання, які вирішуються за допомогою створення крос-функціональних

команда, можна поділити на 2 групи: завдання з управління безперервними корпоративними змінами; конкретні завдання, що обмежені в часі. До першої групи можна віднести управління інноваційною діяльністю (вибір і впровадження нових технологій), підвищення продуктивності процесів підприємства, удосконалення ланцюга створення вартості, поліпшення процесу надання послуг, зниження витрат виробництва тощо. До другої групи завдань віднесемо інвестиційно-інноваційні проекти щодо диверсифікації діяльності, удосконалення організаційної-структури управління, розроблення нових товарів і послуг тощо [9].

Реалізація описаних вище завдань реалізується крос-функціональними групами із дотриманням принципів роботи, які включають взаємодоповнюючі вміння, чітко визначений стиль роботи, командну роботу, цілеспрямованість (визначену мету діяльності), чіткі вимоги до продуктивності, взаємну відповідальність, оптимальну й обґрунтовану кількість учасників, широке коло повноважень учасників, їх право на прийняття рішень, оперативність і конструктивність, синергізм. Реалізація принципу синергізму у діяльності крос-функціональних груп відбувається за допомогою командної роботи, взаємодоповнюючих компетенцій учасників, а також чіткої адресності інформації, її поділу на первинну і вторинну (тобто інформація проходить певні процедури обробки) [10; 11].

Процес формування крос-функціональної команди можна розділити на два етапи. На першому етапі після визначення мети та цілей крос-функціональної взаємодії відбувається розбивка на групи із визначенням їх учасників. Зазвичай представниками крос-функціональної команди є координатор, ідейний інноватор, помічник ідейного інноватора, технологічний посередник (технолог), маркетинговий посередник (маркетолог), учасник команди (координатор), координатор-посередник, експерт та ін. На другому етапі відбувається розподіл повноважень і відповідальності, встановлюються зв'язки крос-функціональної команди із іншими підрозділами підприємства [2; 12].

Таким чином, у економічній літературі ретельно досліджено сутність та окреслено принципи роботи крос-функціональних груп. Визначено категорії завдань, які вирішують у своїй діяльності крос-функціональні групи, докладно описано процес їх створення. На підставі виявлення характерних ознак крос-функціональних груп у останніх дослідженнях за проблемою здійснено моделювання їх складу [1–12]. Водночас у економічній літературі відсутні дослідження, які би стосувались процесів управління діяльністю крос-функціональних груп та мотивування їх учасників зокрема.

Мета та завдання. Відповідно до поставленої проблеми у статті слід розробити рекомендації щодо мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах.

На підставі аналізу останніх досліджень і публікацій за проблемою [1–12] можна стверджувати таке. У теорії менеджменту виділяють функціональні команди (прикладом яких можуть служити функціональні

підрозділи на підприємстві), команди самокеровані (в яких члени команд відповідальні за певний робочий процес або за його відокремлену частину) та крос-функціональні [13]. Також доволі розповсюдженою є типологія, запропонована Д. Макінтош-Флетчером, що поділяє команди на крос-функціональні та інтактні [14]. Якщо крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів організації, що створюється для вирішення певного завдання, то інтактна команда є виробничим підрозділом або тривалий час існуючою робочою групою, яка виробляє певний продукт або послугу. У цьому контексті, інтактна команда за своїм сутнісним змістом подібна до функціональної. Проте вважаємо за доцільне також розглянути можливість формування крос-функціональних груп як постійно діючих підрозділів підприємства із T-shape спеціалістів, що володіють особливими навиками (soft skills). Маємо на увазі спеціалістів, які, окрім свого основного фаху, володіють також достатніми знаннями і навичками у суміжних професіях або освоїли додаткові навички. Щодо особливих навичок, то маємо на увазі креативне мислення, самоменеджмент, тайм-менеджмент тощо. Ці навички не пов'язані з конкретною професією (існує тісний зв'язок із особистими та соціальними якостями), проте допомагають підвищити результативність праці, її продуктивність тощо. Залучення таких працівників до роботи у крос-функціональній команді максимально підвищить ефективність вирішення поставлених завдань. Проте невірешеним залишається питання мотивування учасників такої команди.

Зважаючи на висвітлені вище результати досліджень, матеріальна винагорода втрачає своє значення для працівників підприємств в умовах інноваційної діяльності. Для них більш важливими стають нематеріальні стимули: право самостійного вибору напрямку досліджень, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, самостійний вибір методу впровадження інновацій, сприяння колективній праці тощо. Тому для стимулювання інноваційної діяльності працівників крос-функціональних команд пропонуємо поєднати матеріальне стимулювання (застосування доплат і надбавок) із нематеріальним стимулюванням. Розглянемо це ретельніше.

Як відомо, додаткова заробітна плата працівників підприємства є винагородою за працю понад установлені норми, тарифи та здійснюється також за успіхи чи винахідливість у праці чи особливі умови. Її формують доплати і надбавки, премії тощо. Зосередимось надалі на доплатах і надбавках, що діють як результативний елемент матеріального стимулювання праці, адже виплачуються щомісячно, а не за результатами виконаної роботи чи по завершенні періоду.

За допомогою надбавок можна відзначити працівників із однаковим рівнем освіти чи кваліфікацією, тих, які більш віддано та наполегливо виконують власні посадові обов'язки, творчо ставляться до доручених функцій тощо. У результаті цього надбавки дозволяють простежити зв'язок між результатами праці та рівнем її оплати. На відміну від наведеного вище,

доплати є додатковими виплатами до окладів працівників підприємства з урахуванням інтенсивності та умов праці. Їх переважно нараховують за підвищену інтенсивність праці, виконання працівником додаткового переліку функцій, які не обумовлені трудовим договором тощо. Тому підставами для виплати доплат є: виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; робота в нічний час тощо [15]. Кількість доплат і надбавок, які можуть бути застосовані на підприємстві, становить близько 50. Вони мають різний зв'язок із інноваційною діяльністю працівників підприємств і справляють різну мотиваційну дію на результативність її здійснення.

У результаті проведеного експертного дослідження (опитування управлінців та працівників промислових підприємств Західного регіону України та представників громадських організації, вчених-економістів), надбавками, які мають найбільший вплив на результативність інноваційної діяльності визначено: надбавку за інтенсивність праці, за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи на певний термін. В окресленій ситуації для стимулювання діяльності працівників у крос-функціональних командах слід також виплачувати надбавку за суміщення професій (посад). Вона передбачає можливість виконання працівником на тому ж підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи, що є підставою для її нарахування. Зв'язок із інноваційною діяльністю у цьому випадку виникає, якщо працівник за своєю кваліфікацією може забезпечити якісне виконання основної і суміщеної (додаткової) роботи при здійсненні підприємством інноваційної діяльності. Саме така ситуація є бажана у діяльності крос-функціональних команд.

Щодо нематеріального стимулювання, то для працівників крос-функціональних команд слід передбачити їх залучення до процесів управління та участь у мотивуванні. Це є одним із принципів роботи крос-функціональних команд (широке коло повноважень учасників, їх право на прийняття рішень) та можна реалізувати, надавши працівникам можливість самостійно обирати стимул інноваційної діяльності, який задовільнить їх потреби під час реалізації інноваційних процесів підприємства.

У практиці функціонування крос-функціональних команд такі методи нематеріального стимулювання можуть бути забезпечені шляхом використання «Винагороди за поведінку» (стимулювання за принципом «електронного гаманця»). Її сутність полягає у такому. На підприємстві створюють віртуальні рахунки працівників, що призначені для акумулювання балів, які вони отримують за результати праці протягом певного періоду згідно зі встановленою бальною шкалою. По завершенні періоду акумульовані працівниками бали можуть

бути ними використані за власним бажанням. При цьому передбачається можливість отримання працівниками за акумульовані бали того чи іншого стимулу шляхом придбання цінних речей, оплати позачергової відпустки чи навчання за обраним напрямом тощо. Також бали можуть бути збережені на віртуальному рахунку для їх витрачання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Отже, розвиток інноваційної діяльності працівників підприємств можна забезпечити шляхом налагодження крос-функціональної взаємодії на підприємствах, що відбувається у процесі діяльності крос-функціональних команд. Крос-функціональна команда – це група людей, що працюють разом заради досягнення спільної мети і володіють різними компетенціями, які частково перетинаються. Їх діяльність забезпечує також реалізацію завдань з управління безперервними корпоративними змінами та вирішення конкретних завдань у діяльності підприємства.

Проте більшої результативності функціонування крос-функціональних команд можна досягти шляхом формування постійно діючих підрозділів підприємства із T-shape спеціалістів, що володіють особливими навиками (soft skills). Це вимагає також належної мотивації учасників крос-функціональних команд, для чого рекомендовано матеріальне та нематеріальне стимулювання. Для матеріального стимулювання працівників рекомендовано використання доплат і надбавок (надбавку за інтенсивність праці, за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, надбавку за суміщення професій (посад)). Нематеріальне стимулювання рекомендовано здійснити шляхом залучення працівників крос-функціональних команд до управління, зокрема, шляхом застосування методики «Винагороди за поведінку».

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
2. Карашук Л. М. Вплив організаційної культури на творчість та інновації у сільськогосподарських підприємствах України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1 (38). С. 157–164.
3. Нагорняк Г., Мулярчук В. Вплив корпоративної культури на подолання конфліктів на підприємстві як важливий напрямок забезпечення ефективності праці менеджера. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3). С. 83–93.
4. Черепанов К. А. Формирование системы инновационного развития компании высокотехнологичных отраслей. *Инновации. Инвестиции*. 2015. № 9. С. 1–14.
5. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. 224 с.
6. Лайкер Дж. К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Київ: Наш формат, 2017. 422.
7. Фролова М. В., Ишкильдін С. А. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами. *Экономика и управление*. 2016. № 3 (136). С. 38–41.

8. Балыхин М. Г., Верхович В. С., Кожитов Л. В., Филонов М. Р. Формирование и опыт работы кросс-функциональной команды в вузе. *Высшее образование сегодня*. 2014. № 2. С. 32–40.

9. Філатов А. С. Особливості формування кросс-функціональних команд для управління інноваційними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3 (35). С. 72–82.

10. Гордеева Е. И. Контроллинг и оценка эффективности кросс-функциональных бизнес-процессов. *Вестник профессиональных бухгалтеров*. 2016. № 6. С. 24–28.

11. Саяпина С. В. К эффективному управлению современным образовательным учреждением через команды менеджмента. *Концепт: науч.-метод. электрон. журнал*. 2014. Т. 12. С. 411–415.

12. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*. 2015. Т. 17. № 2–5. С. 1166–1169.

13. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: сборник упражнений для тренеров. СПб.: Питер, 2002. 160 с.

14. Нікіфорова Н. І., Цимбаліст К. Ю. Оцінка ефективності командної роботи. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/>

15. Венедиктов В. С. Трудове право України: підручник. Київ: Істина, 2008. 384 с.

REFERENCES

Balykhin, M. G. et al. "Formirovaniye i opyt raboty kross-funktionalnoy komandy v vuze" [Formation and work experience of a cross-functional team in a university]. *Vyssheye obrazovaniye segodnya*, no. 2 (2014): 32-40.

Cherepanov, K. A. "Formirovaniye sistemy innovatsionnogo razvitiya kompanii vysokotekhnologichnykh otrasley" [Formation of the system of innovative development of a company of high-tech industries]. *Innovatsii. Investitsii*, no. 9 (2015): 1-14.

Filatov, A. S. "Osoblyvosti formuvannya kross-funktionalnykh komand dlia upravlinnia innovatsiinymy proektamy" [Features of formation of cross-functional commands for management of innovative projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 3 (35) (2010): 72-82.

Frolova, M. V., and Ishkildina, S. A. "Kriterii otsenki effektivnosti upravleniya kross-funktionalnymi komandami" [Criteria

for assessing the effectiveness of cross-functional team management]. *Ekonomicheskiye nauki*, no. 3 (136) (2016): 38-41.

Galkina, T. P. *Sotsiologiya upravleniya: ot gruppy k komande* [Sociology of management: from group to team]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

Gordeyeva, Ye. I. "Kontrolling i otsenka effektivnosti kross-funktionalnykh biznes-protsessov" [Controlling and evaluating the effectiveness of cross-functional business processes]. *Vestnik professionalnykh bukhalterov*, no. 6 (2016): 24-28.

Karashuk, L. M. "Vplyv orhanizatsiinoi kultury na tvorchist ta innovatsii u silskohospodarskykh pidpriemstvakh Ukrainy" [Influence of organizational culture on creativity and innovations in agricultural enterprises of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 1 (38) (2013): 157-164.

Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.

Laiker, Dzh. K. *Filosofiya Toyota. 14 pryntsyviv roboty zlahod-zhenoi komandy* [Philosophy of Toyota. 14 principles of work of the coordinated team]. Kyiv: Nash format, 2017.

Nahorniak, H., and Muliarchuk, V. "Vplyv korporativnoi kultury na podolannia konfliktiv na pidpriemstvi yak vazhlyvyi napriamok zabezpechennia efektyvnosti pratsi menedzhera" [Influence of corporate culture on overcoming of conflicts at the enterprise as an important direction of ensuring the efficiency of the manager's work]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 1 (3) (2010): 83-93.

Nikiforova, N. I., and Tsymbalist, K. Yu. "Otsinka efektyvnosti komandnoi roboty" [Evaluation of the effectiveness of team work]. <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/>.

Parker, G., and Kropp, R. *Formirovaniye komandy: sbornik upravleniy dlya trenerov* [Team building: a collection of exercises for coaches]. St. Petersburg: Piter, 2002.

"Realizatsiya modeli kross-funktionalnogo upravleniya v raspredelennykh trudovykh kolektivakh" [Realization of the model of cross-functional management in distributed labor collectives]. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk* vol. 17, no. 2-5 (2015): 1166-1169.

Sayapina, S. V. "K effektivnomu upravleniyu sovremennym obrazovatelnyim uchrezhdeniyem cherez komandy menedzhmenta" [To effective management of a modern educational institution through management teams]. *Kontsept* vol. 12 (2014): 411-415.

Venedyktov, V. S. *Trudove pravo Ukrainy* [Labor law of Ukraine]. Kyiv: Istyna, 2008.