

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

С. В. Федоренко

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, 4 курс,

спеціальність «Менеджмент»,

навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент Ф. Д. Швець

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

У статті розглядаються етапи створення проєктної команди, період адаптації учасників, людський чинник в управлінні науковими проєктами, роль координаційної групи проєкту, період нормального функціонування, реорганізація, розформування. Досліджуються основні цілі створення проєктних команд та підходи до їх формування, підкреслюється значимість побудови довгострокових та довірливих відносин між учасниками проєкту задля покращення показників продуктивності праці.

Ключові слова: проєкт, команда, менеджер проєкту, цілі проєкту.

The article discusses the stages of creating a project team, the adaptation period of participants, the human factor in managing scientific projects, the project coordination group, the period of normal functioning, reorganization, disbandment. This work also describes: the goals of creating project teams, 4 approaches to team formation, which are the main ones. There is also a comparative characteristic and the difference between a group and a team, a project manager and an organization manager.

Keywords: project, team, project manager, project goals.

Формування проєктної команди виправдано декількома причинами. Розробка концепцій управління проєктами вимагає постійного теоретичного та методологічного вдосконалення, оскільки зміни в суспільстві та виробництві потребують нових вимог. Управління, яке пов'язане з людським фактором, викликає постійний інтерес науковців різних галузей економіки. Як ми всі знаємо, для ефективного управління проєктами потрібні енергійні люди, які організовують команди для виконання поставлених завдань. Від ефективності створеної команди безпосередньо залежить майбутнє проєкту.

Дослідження даного питання вказує на те, що проблемам теорії, методології, практики управління проєктними командами присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у межах загальної теорії управління проєктами. Аналіз публікацій щодо цього питання дає можливість виділити 2 основні концепції, покладені в основу вивчення формування проєктних команд: у межах проєктного менеджменту (управління проєктами): В. Бабаєв, Л. Батенко, О. Загородніх, Л. Кобилянський, В. Ліщинська, І. Мазур, Л. Ноздріна та ін. З погляду загального функціонування команд як способу організації праці людей: О. Бондарчук, М. Войтович, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен і ін.

Метою дослідження є вивчення аспектів формування і розвитку проєктної команди задля покращення ефективності її праці.

Проєкт – це процес, обмежений часовими рамками, з визначеним початком і закінченням, зазвичай обмежений датами, а також може мати обмеження щодо фінансування

та досягнення результатів. Це робиться для досягнення унікальних цілей і викликів. Він використовується для внесення необхідних змін або створення доданої вартості. Проекти є тимчасовими, що створює контраст з процесами у бізнесі, які є повторюваними, постійними або частково постійними у наданні послуг або виробництві продукції. Це фактично управління двома різними системами, що різняться і часто вимагають розвитку індивідуальних технічних навичок членів команди.

Управління проектом передбачає виконання завдань найефективнішим способом з урахуванням обсягу, якості, фінансових, ресурсних і часових обмежень. Сьогодні управління проектами виокремилось в специфічну галузь знань, що об'єднує планування, організацію та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей, завершення завдань проекту, що поєднує інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові аспекти діяльності [1].

Дослідивши відмінності понять «команда», «група» і «колектив», ми змогли зробити наступні висновки: команда – це група однодумців, які координують свою взаємодію, трудові та інтелектуальні зусилля для досягнення певної мети. Поняття «команда» і «група» не взаємозамінні. Зібравши певну групу людей не варто сподіватись на створення ефективної команди, якщо заздалегідь не проаналізувати та не об'єднати в єдину систему їх вміння, знання, навички, компетенції та інші фактори, що впливають на ефективність роботи команди [2]. Отже, «команда» – це всі її члени, які працюють над єдиною стратегічною ціллю та спільно відповідають за її досягнення. У групах, навпаки, призначаються сильні лідери, індивіди підпорядковуються, результати є продуктом індивідуальної праці, відбуваються «необхідні та достатні» зустрічі, а вимірювання ефективності здійснюються опосередковано у формі впливу на бізнес. Кожен учасник групи має своє коло спілкування, ухвалює самостійні рішення, виконує спеціальні робочі завдання, опосередковано впливає на бізнес (фінансові показники) та оцінку ефективності, обговорює та розподіляє індивідуальну роботу, працює всередині організації.

Таким чином, основні відмінності між командами: роль лідерства передається від одного члена до іншого, і кожен член команди підпорядковується один одному та має індивідуальне бачення або мету. Результатом роботи команди є продукти колективної праці та відкриті дискусії для вирішення існуючих проблем. Ефективність вимірюється у вигляді оцінки колективної роботи, виконання робочого завдання. Рішення приймаються колективно і оцінка ефективності безпосередньо залежить від колективних результатів. У командах обговорюються та розподіляються спільні завдання, організаційних обмежень немає. Командна робота є дуже важливим елементом формування рівня конкурентоспроможності. На даний момент навіть індивідуальна досконалість стоїть на другому місці після ефективної командної роботи [3].

Більшість вчених вважають, що групи працівників, об'єднані певними правилами, традиціями та постійними конфігураціями, найчастіше мають спільні інтереси та особисті стосунки, але не мають спільних цілей, оскільки кожен член команди працює над своїм завданням.

Дослідження, проведені нами показали, що проектна команда являє собою певну сукупність людей, які працюють спільно для досягнення єдиної мети, безпосередньо працюючи над реалізацією проекту, яким керує менеджер проекту. Команда проекту формується на певний термін і розпускається після досягнення основної мети реалізації проекту.

Цілі проектною команди можуть бути наступними [4]:

- удосконалення розподілу робіт;
- управління і контроль за роботою;
- вирішення проблем і ухвалення рішень;

- перевірка і затвердження рішень;
- зв'язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати;
- накопичення ідей, інформації, порад;
- координація і зв'язок між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії;
- переговори і розв'язання конфліктів на різних рівнях управління;
- аналіз результатів виконання проєктів.

Специфіка формування проєктної команди може бути визначена після розуміння етапів створення команди та вимог до менеджерів проєктів.

Розглянемо 5 існуючих стадій створення команди. Першою стадією є становлення – етап команди, коли основні труднощі виникають через власні емоції членів команди, їх взаємовідносини всередині команди та визначення позиції команди в компанії. Друга стадія: період, протягом якого учасники повинні співпрацювати. Третя стадія – період нормального функціонування. Члени команди починають досягати згоди з різних питань шляхом переговорів і компромісу. Четверта стадія – реорганізація, яка виникає внаслідок зміни обсягу чи виду робіт, залучення тимчасових експертів тощо. П'ята стадія передбачає розформування команди після завершення робіт.

Процес формування узагальненого управлінського циклу проєктної роботи є визначальним і тому потребує досить детального дослідження в розрізі його складових і етапів. Це можна представити у вигляді трьох підетапів: діагностики, навчання та підтримки. Питання проходження всіх етапів і їх деталі визначаються індивідуально в кожному конкретному випадку.

Науковці виділяють такі 4 основні підходи до формування команди:

- цілепокладання;
- міжособистісний;
- рольовий;
- проблемно-орієнтований.

Доречно підкреслити, що серед осіб, зацікавлених у проєкті, лідер проєкту (менеджер) має особливе значення і завжди повинен знати цілі, стратегію та політику компанії. Його завдання – знайти компроміс. Важливо знаходити точки зіткнення між цілями окремих учасників проєкту, так як часто вони можуть бути протилежними. Наприклад, мета постачальника – максимізація прибутку, а для компанії, що реалізує проєкт, – мінімізація витрат.

Особливо важливо узгодити цілі різних учасників на ранніх етапах проєкту. Менеджер проєкту повинен визначити всі зацікавлені сторони і критерії їх зацікавленості в проєкті. Це збільшує шанси на успішне завершення. Також не варто забувати про те, що оточення накладає обмеження на проєкт, який варто буде скорегувати для задоволення потреб зацікавлених сторін. Очікування зацікавлених сторін потребує керування зі сторони проєктного менеджера.

Керівник проєкту веде розвиток внутрішньої і зовнішньої мереж, формальної та неформальної, які взаємодіють з проєктом.

Специфіку діяльності менеджера проєкту у порівнянні із звичайним менеджером організації представимо в таблиці.

Таблиця

Порівняльна характеристика менеджера проєкту та менеджера організації

Менеджер проєкту	Менеджер організації
Має чітко поставлену та детально описану ціль в кожному проєкті	Організовує виконання низки основних функцій підрозділу, який він очолює
Управляє проєктом, що має часові обмеження	Управляє постійно діючим підрозділом
Управляє тимчасовою командою, склад якої не є сталим, а учасники підпорядковуються як менеджеру проєкту, так і своєму безпосередньому керівнику	Управляє відносно стабільним колективом співробітників
Управляє командою різнопрофільних спеціалістів	Управляє групою працівників однієї чи суміжних спеціальностей
В предметній області проєкту може не бути фахівцем	В предметній області зазвичай розуміється краще за своїх підлеглих
Після закінчення кожного проєкту може тимчасово ставати «безробітним»	Має стабільне місце роботи (посаду)
Кар'єра в основному має «горизонтальний» характер і полягає в управлінні все більш складними і масштабними проєктами	Кар'єра в основному має «вертикальний» характер за рахунок просування на більш вищі посади в своїй сфері
Головною мотивацією є бонуси за результатами виконаного проєкту	Основною частиною мотивації є стабільна фіксована заробітна плата

З результатів досліджень представлених в таблиці видно, що ефективна діяльність менеджера проєкту передбачає визначення організаційної структури команди, розподіл функціональних обов'язків, призначення керівників за окремими напрямками, забезпечення своєчасного планування та розподіл праці, чітка постановка цілей, завдань, уникнення конфліктів, зацікавлення, створення привабливого іміджу для команди, забезпечення підтримки керівництва.

Висновки. Отже, для формування ефективної проєктної команди необхідна постановка цілі, що буде однаково важливою для всіх її учасників. Основні зусилля на початковому етапі формування команди потрібно спрямувати для створення сприятливого соціально-психологічного клімату та позиціонувати учасників таким чином, щоб кожен мав своє власне особливе місце й роль. Сам процес формування команди проєкту потрібно розглядати як створення цілісного колективу високо кваліфікованих, різнопланових спеціалістів, здатних ефективно досягати поставлених в проєкті цілей.

Перспективою подальших досліджень може бути вивчення специфіки комунікацій між учасниками проєктної команди з метою підвищення її ефективності та зниження рівня ризиків розвитку міжособистісних конфліктів.

1. Барков К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 194–199.
2. Євтушенко Г. І. Формування команди проєкту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 77–82.
3. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Вісник ХДУ. Сер. Економічні науки*. 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90.
4. Калініченко Л. Л. Формування та оцінювання ефективності проєктного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179.