

УДК 65.014.1

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ (ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ)

FORMATION OF A PROJECT TEAM AND ORGANIZATION OF ITS EFFECTIVE WORK (THEORETICAL ASPECT)

Євтушенко Г.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України

Yevtushenko Hanna

Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor
University of the State Fiscal Service of Ukraine

У статті визначено теоретичні складники побудови проектної команди та окреслені методичні аспекти її формування й організації ефективної роботи. Зокрема, узагальнено: цілі та завдання її створення; фактори, що визначають керівні положення формування команди проекту; принципи та організаційні завдання побудови проектної команди; етапи процесу формування команди проекту. У цих напрацюваннях зазначено складники системи управління командою проекту і стадії її життєвого циклу; акцентовано увагу на особливостях управління під час формування і досягнення результативної діяльності команди проекту, що дають можливість забезпечити вищий рівень ефективності командної співпраці. Узагальнення теоретико-методичних засад із цієї проблематики сприяло окресленню основних шляхів формування ефективної проектної команди сучасного типу.

Ключові слова: команда, команда проекту; управління командою проекту; формування команди проекту; ефективна командна робота.

В статье определены теоретические составляющие построения проектной команды и намечены методические аспекты ее формирования и организации эффективной работы. В частности, обобщены: цели и задачи ее создания; факторы, определяющие руководящие положения формирования команды проекта; принципы и организационные задачи построения проектной команды; этапы процесса формирования команды проекта. В представленных наработках указаны составляющие системы управления командой проекта и стадии ее жизненного цикла; акцентировано внимание на особенностях управления при формировании и достижении результативной деятельности команды проекта, которые дают возможность обеспечить высокий уровень эффективности командного сотрудничества. Обобщение теоретико-методических основ по данной проблематике способствовало обрисовке основных путей формирования эффективной проектной команды современного типа.

Ключевые слова: команда, команда проекта; управление командой проекта; формирование команды проекта; эффективная командная работа.

Application of the project approach within the framework of certain activities, determines the necessity of forming a project team that will implement one or another project. The project team is one of the decisive factors for the project's success, and therefore the features and innovations in its formation are of a need for further study in view of the need for systemic changes in the management of the personnel of all business entities. The promise of the project management has necessitated the elaboration, in the presented research, of the theoretical aspects of the management of the project team and the organization of effective work in order to find innovative ways of developing the domestic economy. The article defines the theoretical components of constructing a project team and outlines the methodological aspects of the formation and organization of its effective work. Attention is drawn to the peculiarities of management in the formation and achievement of the productive activities of the project team, which provide an opportunity to provide a higher level of effectiveness of team collaboration. Generalized: the goals and objectives of creating a project team; factors determining the guidelines for forming a project team; principles and organizational tasks of the design team; stages of the project team formation process. In the presented work, the components of the project management system management system and its life cycle are indicated. The attention is paid to the peculiarities of management in the formation and achievement of the results of the project team, which provide an

opportunity to provide a higher level of effectiveness of team collaboration. The generalization of theoretical and methodological principles on this issue will contribute to the outline of the main areas of formation of an effective project team of the modern type, based on a balanced system of roles of employees in the joint project activity; management of the project team, which is invested in certain time intervals, are optimal for project implementation; development of active leadership and flexible project team structure.

Key words: team, project team; project team management; project team formation; effective teamwork.

Постановка проблеми. Застосування проектного підходу в межах певної діяльності визначає необхідність формування проектною команди, яка буде реалізовувати той чи інший проект. Перспективність проектного управління актуалізує необхідність опрацювання теоретичних аспектів щодо управління командою проекту та організації ефективної роботи з метою пошуку інноваційних шляхів розвитку вітчизняної економіки. Саме проектна команда є одним із визначальних чинників успішності проекту, а тому особливості та новації в її формуванні є актуальними та такими, що потребують подальшого вивчення з огляду на необхідність системних змін в управлінні персоналом усіх суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У своїх наукових працях, В. Воропаєв, М. Разу, Ю. Якутін [7], В. Москаленко [5], досліджуючи зазначену проблему, визначили особливості команди та групи працівників.

Принципи формування проектною команди висвітлили в своїх роботах Л. Батенко, О. Загородніх, В. Ліщинська [1]; Д. Анкона, Х. Бресман [3].

Порівняльній характеристиці проектних команд традиційного і нового типів присвячені праці А. Оленіч, З. Шацької [6].

В.О. Москаленко акцентує увагу на важливості чіткої послідовності (етапів) у процесі формування команди проекту [5].

Після ознайомлення з науковими та фаховими напрацюваннями, зокрема теоретико-методичними засадами формування й організації роботи команди проекту, актуальним залишається аналіз саме таких управлінських аспектів, що дають можливість забезпечити вищий рівень ефективності командної співпраці.

Мета статті. Метою статті є опрацювання теоретичних засад формування проектною команди з визначенням методичних аспектів організації її ефективної роботи.

Виклад основного матеріалу. Перше місце серед усіх умов, що впливають на успішне здійснення проекту, як свідчать сучасні дослідження, посідає фактор людських відносин.

З особливостями проектною роботи: її новизною; унікальністю; ризиком і швидкоплинністю; адаптацією персоналу; напрацюванням загальних цінностей і традицій; розумінням психологічних особливостей людей і їхніх ціннісних орієнтацій та компетенцій пов'язана складність співпраці персоналу у проектній групі.

Об'єднання групи людей в команду, їхня спільна робота стають фундаментом у сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що командна робота демонструє високу продуктивність у вирішенні багатьох спільно окреслених питань, оскільки приналежність до команди активізує діяльність людини і забезпечує її самореалізацію в колективі.

Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля. Хоча команда – це група людей, однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди передбачає, що її члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність. Відомо, що за формою команда проекту відображає наявну організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. За змістом команди проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту [7].

Також члени команди є носіями організаційної культури й одночасно її творцями. Команди мають потенціал, щоб виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу. Команди, на відміну від інших типів груп, орієнтовані на спільну мету, а узагальнюючи знання і досвід всіх членів, напрацьовуючи синергетичний ефект, команда може створити інноваційний продукт.

У загальному розумінні команда – це колектив (об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність і мають загальні інтереси), здатний досягати мети автономно і злагоджено за мінімальних управлінських впливів [2].

Команда проекту – ключове поняття в управлінні проектом і за чисельністю відповідає обсягу передбачуваних робіт. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлегли його керівнику та є основною складовою частиною структури проекту, оскільки саме команда забезпечує реалізацію проектного задуму і після його завершення розпускається.

Важливим завданням менеджменту проекту є формування команди. Створюючи команду проекту, керівник об'єднує людей у групу, спрямовуючи їхню діяльність на реалізацію поставлених завдань для досягнення єдиної мети

На цій стадії проект-менеджеру доводиться вирішувати важливі завдання, пов'язані із вла-

дою, лідерством, конфліктами, мотивацією праці, організаційною культурою, комунікаціями, контролем, розподілом повноважень тощо.

Формування команди проекту й організація її ефективної роботи – це ключові завдання, які потребують особливої уваги головного менеджера проекту.

Першоосновою побудови проектної команди є визначення цілей та завдань її створення (рис. 1).

В організації побудови проектної команди окреслюють такі завдання:

- створення професійно стимулюючого оточення ;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Розглянемо *фактори*, що визначають принципи формування команди проекту.

Специфіка проекту – один із факторів, що визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

Організаційно-культурне середовище включає: зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу; внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, що включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організацію зовнішніх зв'язків тощо.

Особистий стиль відносин керівника з членами команди залежить від типу лідера. Говорячи про цілі проекту та команду, постає питання часу та тривалості існування проекту. Завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди

проекту з однієї стадії його життєвого циклу в іншу в межах проектної діяльності та довести проект до успішного завершення [7].

Формування проектної команди зазвичай відбувається на основі принципів, що спрямовують діяльність колективу на ефективну, обмежуючу конфлікти співпрацю, включаючи розвиток, професійно-мотиваційну задоволеність кожного члена команди (рис. 2).

Важливим завданням управління проектом, як уже зазначалося вище, є формування команди. В.О. Москаленко пропонує авторське бачення процесу *формування команди* проекту, який включає три етапи [5]:

- 1-й – стратегія підприємства (бачення, місія, цілі), чітке визначення ідеї проекту;
- 2-й – визначення вимог до персоналу проекту;
- 3-й – завершення проекту.

Будь-яка діяльність, зокрема і в проектному менеджменті, має починатися зі стратегії.

Під час підбору членів команди, визначення лідера, розподілу обов'язків і відповідальності має бути відображено професійну структуру команди проекту. Для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити як професійні, так і рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. Значну увагу на другому етапі варто приділити формуванню комунікаційних зв'язків, плануванню розвитку команди, визначенню всіх процедурних питань, а також врахувати можливі зміни вимог до персоналу під час реалізації проекту.

Важливою складовою частиною в проектному менеджменті є постійний аналіз результатів командної взаємодії.

Після завершення проекту сформована під цей проект команда розпускається.



Рис. 1. Цілі створення проектної команди

Складено автором

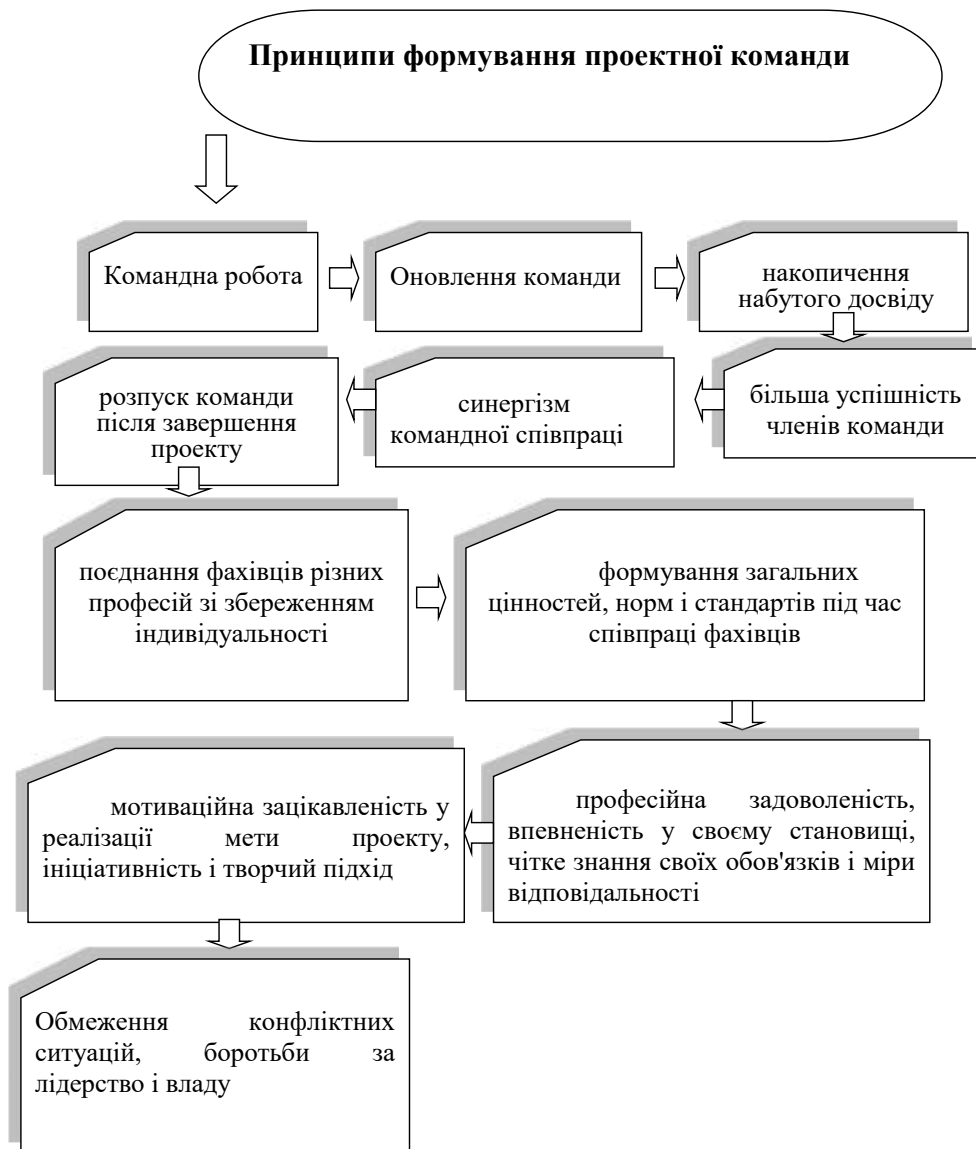


Рис. 2. Принципи формування проектної команди

Складено автором на основі джерела інформації [1]

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. Загалом організаційні структури управління проектами належать до гнучких структур управління (рис. 3).

Система управління командою проекту націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту і реалізується через її життєві стадії.

Команда проекту має такі ж життєві стадії, як і складники життєвого циклу проекту, в якому виділяють п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізацію, розформування.

Є концепції, згідно з якими ефективна команда повинна бути збалансована в плані

системи своєрідних ролей, які в спільній діяльності додатково до основних приймають на себе люди. Щодо обов'язків і ролей кожного члена команди, то кожний член команди повинен розуміти, у чому полягають його функції і як вони зістиковуються з функціями всіх інших її членів [9].

Ролі в команді умовно можна розділити між генераторами ідей і рішень, аналітиками, контролерами, завершувачами.

Традиційно виділяються два типи ролей: функціональні ролі та командні ролі.

Крім добре обґрунтованої бізнес-ідеї, для загального успіху проекту необхідно підібрати кваліфіковану команду виконавців і створити їм необхідні умови (стимули). Часто процеси щодо створення команд є слабо структурованими і невизначеними.



Рис. 3. Сладові системи управління командою проекту
Складено автором

У межах команди (робочої групи) проекту функціонують менеджер проекту, менеджери різних груп і підгруп, а також інші працівники, які забезпечують управління проектом. Між ними, з урахуванням зовнішніх учасників проекту, повинні бути сформовані відносини. Особливо це стосується відносин менеджера проекту безпосередньо з підлеглими. Це ставлення до підлеглого з урахуванням його індивідуальних якостей має практичне значення і дозволяє диференційно підійти до кожного працівника. Керівник проекту повинен детально знати участь підлеглого на кожній життєвій фазі проекту.

Його особиста найважливіша сфера проектної діяльності – це ефективна співпраця з великою кількістю людей, а саме членами команди, працівниками організації й учасниками проекту, з навколишнім середовищем прямого і непрямого впливу, застосовуючи при цьому безумовно ті чи інші методи. Особливе значення надається соціально-психологічним методам.

Працюючи з людьми, менеджер проекту повинен розуміти механізм формування їхніх вчинків, мотиви поведінки і причини, викликані тими чи іншими їхніми діями. Усе це дозволяє керівнику-менеджеру знаходити ефективні шляхи впливу на людей та взаємодію з ними.

Для цього він повинен знати психологію своїх підлеглих, тому що тільки психолог за певними ознаками може встановити, як сприйнята його інформація і що можна очікувати у відповідь.

Розглядаючи питання, пов'язані з проблематикою ефективного управління командою проекту, потрібно передусім зазначити, що командний принцип організації управління набув значної поширеності останніми десятиліттями [8].

Аналіз наукових праць дав змогу Л.Л. Калініченку запропонувати власну систему показників, що може засвідчувати факт ефективної командної роботи і під час реалізації будь-якого проекту [4]. Ці показники результативності процесу управління командою відображають те, наскільки в роботі керівника проекту представлені всі ключові фактори успіху, наскільки керівник забезпечив розвиток командних компетенцій з допомогою використання окремих елементів управління, таких як:

- цілепокладання;
- досягнення мети командної діяльності;
- формування у команді ефективної взаємодії;
- процес делегування повноважень;
- командна робота над проектом;
- конкурентоспроможність команди;
- гнучкість та адаптивність команди;



Рис. 4. Риси, якими характеризуються ефективні команди
Складено автором

– удосконалення та зростання компетенцій членів команди.

На нашу думку, беручи за основу наукові напрацювання Л.Л. Калініченко [4], ефективним управлінням з урахуванням зазначених вище критеріїв необхідно вважати управління командою проекту, яке вкладається у певні часові проміжки, коли проект реалізується безпосередньо. Інакше кажучи, ефективним необхідно вважати управління командою проекту, коли найкращі результати досягаються за менший проміжок часу.

Узагальнюючи досвід практиків проектного менеджменту, виділимо такі риси, якими характеризуються ефективні команди (рис. 4):

Описані вище тенденції змін у формуванні та розвитку проектних команд зумовлюють розбіжності між проектними командами традиційного типу з пасивним лідерством і жорсткою структурою команди і нового типу (команда Х) з активним лідерством і гнучкою структурою команди [6].

Висновки. У роботі здійснено розгляд першооснов побудови проектної команди:

- цілей та завдань її створення;
 - факторів, що визначають керівні положення формування команди проекту;
 - принципів та організаційних завдань побудови проектної команди;
 - етапів процесу формування команди проекту.
- У наведених напрацюваннях визначено складники системи управління командою проекту і стадії її життєвого циклу.

У результаті узагальнення теоретико-методичних засад із цієї проблематики запропоновано основні шляхи формування ефективної проектної команди сучасного типу, якими є:

- 1) збалансована система ролей персоналу в спільній проектній діяльності;
- 2) забезпечення управління командою проекту, яке вкладається у певні часові проміжки, оптимальні для реалізації проекту;
- 3) розвиток активного лідерства і гнучкої структури команди проекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
3. Анкона Д., Бресман Х. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск : Гревцов Паблицер, 2009. 336 с.
4. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. [Електронний ресурс]. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
5. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
6. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
7. Разу М.Л., Воропаєв В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами. Москва: Инфра, 2000. 364 с.
8. Харазий А.В. Модели и методы выбора методологии управления. Харьков : Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, 2016. 215 с.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера / пер. с англ. Минск: Парадокс, 1996. 432с.