

УДК 005.8:316.45:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-22>

Сова О. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6386-6432>

Лукашенко В. В.

магістр,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Sova Olena, Lukashenko Viktor

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

Управлінська команда є унікальним ресурсом, який необхідний для динамічного існування й успішного розвитку організації в умовах зростаючої конкуренції. У зв'язку із цим одна з пріоритетних функцій менеджменту визначається як формування команди і підвищення її ефективності. Авторами виділено низку властивостей проєктної команди, які роблять її ефективнішою порівняно з формами постійних колективів. Описано процес функціонування проєктних команд, структуровано методи їх формування. Встановлено, що процес підвищення результативності діяльності команди об'єднує у собі такі кроки: формування сприятливого соціально-психологічного клімату, виключення феномена групового мислення, підвищення особистої ефективності роботи учасників команди, зростання їхньої працездатності, оптимальний вплив керівника на діяльність проєктної команди.

Ключові слова: менеджмент, трудові ресурси, кадрова політика, управління проєктами, робоча група, команда, синергія, професіоналізм, проєктна команда.

MANAGEMENT ASPECTS OF FORMING A PROJECT TEAM

The management team is a unique resource that is necessary for the dynamic existence and successful organization's development in the conditions of growing competition. In this regard, one of the priority functions of management is defined as forming a team and improving its effectiveness. The authors of the article emphasize, that in the complex modern economic structures the role of professionals, who carry out the management process, is constantly increasing. The effectiveness and prospects of the development of the company depend on their qualifications, business activity and ability to interact with each other and achieve socially significant results. Establishing a successful team is a complex process, and it reveals a number of social and psychological problems, that depend on certain factors: the degree of compatibility and cohesion of team members, the level of interdependence of team members, their functional diversity, scale of transformation, etc. The process of functioning of the project team is described, which is carried out in several successive stages: orientation, conflict, becoming, cooperation, completion. A group becomes a team, when there is a synergistic effect: the team has properties that cannot be obtained by simply adding the properties of its members – the performance is higher than the sum of the individual productivity of individual members. Methods of forming project teams were structured, among which the authors indicated targeted, interpersonal, role-playing, problem-oriented. A number of team properties, that make it more effective than other forms of permanent teams, are distinguished. The effectiveness of the project team is measured, first of all, by the formation of its members certain professional skills, as well as personal qualities. The process of improving team performance combines the following stages: formation of a favorable social and psychological climate, exclusion of the phenomenon of group thinking, improving the personal effectiveness of the team members, optimal influence of the leader on the team, increasing the efficiency of team members.

Keywords: management, human resources, personnel policy, project management, working group, team, synergy, professionalism, project team.

JEL classification: M12, M51, O22.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємці повинні відповідати стандартам обслуговування підвищеним вимогам споживача і його вибору на користь більшої індивідуалізації в пропозиції товарів і послуг. Щоб швидко реагувати на ринкові запити, компанії реалізують проєкти, що являють собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту в умовах часових та ресурсних обмежень. Результат роботи над будь-яким проєктом залежить від злагодженої роботи проєктної команди, а її правильне формування є одним з основних чинників успіху в цілому.

Необхідність роботи в команді полягає у такому:

– проєкти є складними системами, тому їх реалізація пов'язана з багатьма сферами діяльності, які неможливо охопити однією людиною;

– досягнення синергетичного ефекту в командній роботі;

– взаємодія та спільна робота підвищують комунікативні здібності співробітників і знижують імовірність виникнення протиріч.

Отже, основними завданнями, які необхідно вирішити під час підготовки нової ініціативи до реалізації, є формування команди проєкту і організація її максимально ефективної роботи. Оскільки проєкт тимчасово згуртовує учасників навколо реалізації конкретної мети, то він потребує наявності чіткого управлінського підходу протягом усього часу розвитку бізнесового задуму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення стабільного функціонування конкурентоспроможного підприємства передбачає створення команди, члени якої вмотивовані не лише фінансовою винаго-

родою, а й надихаються успіхами компанії, поділяють її цінності і сприяють процвітання. Г.І. Євтушенко у своїй статті наголосила, що «формування команди проєкту й організація її ефективної роботи – це ключові завдання, які потребують особливої уваги головного менеджера проєкту» [1, с. 79]. Також авторкою схематично унаочнено принципи, риси, елементи та цілі створення проєктної команди.

І.П. Миколайчук та М.О. Остапенко [5] акцентували увагу на методологічних аспектах командобудування, а саме: на ітеративному підході до планування і виконання всього проєкту – Scrum-технології. А Л.Л. Калініченко висловила думку, що управління командою проєкту має ґрунтуватися на процесному підході як на найбільш ефективному серед інших [3].

В.О. Занора [2] доповнила визначення системи управління командою проєкту відомостями про кадрову безпеку підприємства. Л.В. Шинкарук дослідила вітчизняну і зарубіжну психолого-педагогічну літературу щодо виділення рис членів команди, після чого встановила, що «домінування суб'єкта у міжособистісних стосунках у процесі здійснення групового завдання забезпечують лідерські якості» [10, с. 290].

Незважаючи на значний літературний доробок учених щодо теоретичних і практичних засад формування ефективної команди, подальшого дослідження потребують управлінські підходи до організації роботи проєктних команд відповідно до нових форматів ведення бізнесу.

Мета статті полягає у систематизації комплексу особливостей становлення та функціонування проєктної команди як форми колективної співпраці для впровадження управлінських рішень під час реалізації проєкту.

Виклад основного матеріалу. Підбір команди та налагодження її роботи – це складний і дорогий процес, оскільки витрачаються кошти і час на пошук потрібних співробітників, вибудовування взаємин між ними і управління їхньою діяльністю. Іноді з метою економії ресурсів на підприємстві для виконання спеціфічних завдань створюється робоча група, однак результати її діяльності будуть істотно відрізнятися від командної роботи.

Назвемо особливості функціонування робочої групи:

- кількість учасників наперед не визначена;
- кожний учасник дбає про свої особисті цілі і відповідає лише за свою частину роботи;
- відсутня кооперація між членами групи;
- результатом роботи групи є сума результатів її учасників.

Формування команди починається з розуміння того, як окремі люди працюють поодиноці та разом. Члени команди повинні знати самих себе досить добре, щоб змодельовати свою поведінку під час виконання завдань у колективі. Оскільки люди мають різну продуктивність праці, навчаються з різними темпами, пропагують неоднакові цінності, то ці відмінності треба враховувати спеціалісту з кадрових питань під час інтегрування кожного суб'єкта в робоче середовище.

Під час функціонування команди:

- має місце обмежене коло учасників;
- кожний учасник налаштований на вирішення проєктного завдання і несе відповідальність за загальний кінцевий результат;

– члени колективу кооперуються у своїй роботі, багато спілкуються, разом навчаються;

– у результаті синергії на фіналі проєкту отримуємо підсумок більший, ніж сума результатів кожного учасника.

На відміну від постійного трудового колективу або тимчасової робочої групи команда проєкту здатна сконцентрувати всі вміння кожного свого члена на пошук інноваційних ідей і способів утілення їх у життя. Командне рішення більш сильне, ніж індивідуальне, оскільки воно опрацьовано з різних точок зору.

Перший крок під час формування команди – зрозуміти індивідуальні стилі спілкування для посилення ефективності колективної роботи та управління неминучими конфліктами.

Другий крок – усі члени команди висловлюють свої особисті кар'єрні сподівання, свої сильні та слабкі боки в межах поставлених завдань, які вони мають виконувати спільно один з одним, адже стати успішним членом команди можна лише через співпрацю з іншими.

Співпраця передбачає розуміння індивідуальних очікувань та сприйняття очікувань інших членів команди, формування системи, яка підтримує використання сильних боків особистості та коригує слабкі місця. Після того як ці позиції будуть визначені, можна сформулювати основні правила. Їх окреслення налаштує команду на розуміння стилів поведінки один одного. Після обговорення відмінностей у цінностях і мисленні та їх інтеграції до корпоративної культури співпраця членів команди може розпочатися. Якщо не обговорювати ці нюанси, у подальшому виникатимуть міжособистісні проблеми між членами команди, які можуть посилитися та спричинити серйозні суперечності.

Поведінка членів команди залежить від кожної окремої ситуації, так само як і від проєкту до проєкту можуть змінюватися стилі лідерства, навчання, мислення, переговорів, вирішення конфліктів. Формування основних правил та їх сприйняття як системи поведінки колективу можуть допомогти поліпшити загальну атмосферу команди.

Визначення сфер використання цих різних стилів у конкретних ситуаціях вимагає знань предмету дослідження та фокусування на проблемі. Вибір відповідного управлінського підходу до формування команди потребує високого рівня компетентності від керівника (лідера, топ-менеджера) проєкту. Застосовуючи свої навички та вміння до вирішення проблем, створюється успішне динамічне робоче середовище, яке буде високоорганізованим та гармонійним через адаптацію командного стилю до поведінки всіх членів команди.

Концепція команди передбачає, що її члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність. Відомо, що за формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. Своєю чергою, за змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту.

Підсумуємо, що команда проєкту – це «група людей, що мають високу кваліфікацію у певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї

організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємопогоджуючи свою роботу» [6, с. 138].

Під час формування команди важливо враховувати такі моменти:

1. Створюючи команду, її членам потрібно навчитися довіряти один одному через відкрите обговорення вмінь та навичок кожного.

2. Команді потрібна чітка організаційна структура, яка визначає ролі членів команди, основні правила спілкування як один з одним, так і поза командою, а також план управління часом для виконання проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди є стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту є «соціальним організмом, що має свій початок, розвиток та функціонування і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду» [7, с. 325].

Процес становлення команди здійснюється у декілька послідовних етапів (рис. 1).

Досконале формування команди впливає на ефективність усієї подальшої її діяльності: «керівництво і якість прийняття рішень поліпшуються, змінюється командна організаційна культура, з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед усіх членів команди» [8, с. 52].

Своєю чергою, існує декілька підходів до формування проектних команд (табл. 1).

Проектну команду можна розглядати як живу виробничу систему із власною культурою, відмінною від решти структурних підрозділів. Ефективне членство в команді вимагає знань та компетенцій у багатьох сферах, включаючи знання про себе, про динаміку команди та теорію лідерства. Інші важливі вміння – розвиток гнучких навичок інтервенції, навичок спостереження та діагностики бізнес-процесів, комунікативних навичок, навичок конфлікту та переговорів.

Актуальним завданням проектних менеджерів є врахування людського чинника і вибір ефективних методів формування команд, щоб використовувати повною мірою новаторський потенціал накопичених знань, навичок і вмінь усіх співробітників. Отже, одним з ефективних засобів управління бізнес-процесами, які характеризуються внутрішньою нестабільністю і невизначеністю зовнішнього середовища, є застосування прогресивних технологій team-management.

Висновки. Композиційне та динамічне робоче середовище вимагає творчого підходу до формування команди, інноваційного розвитку, ефективного стратегічного планування та вміння визначати цілі та завдання проекту, підсилене лідерськими якостями керівника команди. Правильно розставлені пріоритети командної роботи здатні забезпечити швидкий консен-



Рис. 1. Етапи функціонування проектної команди

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Таблиця 1

Методи формування проєктних команд

№	Назва	Сутність методу
1	Цілеорієнтований	Дає змогу учасникам команди під час прийняття управлінських рішень завжди фокусуватися на кінцевих цілях проєкту
2	Міжособистісний	Підвищення результативності діяльності команди відбувається за рахунок розширення соціально-комунікативної компетентності її членів
3	Функціонально-рольовий	Досягнення ефективності командної роботи шляхом розподілу ролей у процесі переговорів і дискусій серед членів команди
4	Проблемно-орієнтований	Ураховує потенціал виконавців та їхні уявлення про шляхи вирішення проблем проєкту

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

сус та надати компаніям конкурентну перевагу в ринкових умовах господарювання.

Коли люди співпрацюють у проєкті, одночасно запускаються два процеси: виконання завдання та робота команди. Обидва процеси мають однаково велике значення, а для досягнення успіху необхідна належна колаборація. Командний процес передбачає встановлення ефективних робочих відносин між членами команди. Ці міжособистісні відносини, належним чином структуровані та опосередковані нормами поведінки всередині колективу, дають команді змогу ефективно спілкуватися, керувати конфліктом, приймати рішення та вирішувати проблеми.

Команда має низку властивостей, які роблять її кращою порівняно з іншими формами постійних колективів, серед яких можна виділити такі:

- високий рівень трудової мотивації, що полягає в активній участі працівників у дослідженні, формуванні та узгодженні цілей: загальних, робочих й індивідуальних;
- синергетичне об'єднання навичок, досвіду й інтуїції учасників команди;
- підвищена гнучкість і більш швидка реакція на зміну ситуації;
- наявність потенціалу для вирішення складних, креативних завдань;

– уміння швидко реагувати, перемикатися між завданнями і з часом розформуватися.

Для підвищення результативності спільної діяльності членів команди керівникові доцільно забезпечувати:

1. Раціональний розподіл ролей учасників команди відповідно до їхньої професійної підготовки.
 2. Документальний супровід розподілу ролей і процесу здійснення частин роботи учасниками команди для більш злагодженого досягнення необхідних результатів проєкту.
 3. Структурований і динамічний комунікаційний процес, що забезпечує повне і чітке взаєморозуміння між членами команди й обмін інформацією між зацікавленими сторонами.
 4. Володіння технологіями індивідуального і колективного прийняття рішень, організації їхнього застосування.
 5. Підвищення рівня професійної підготовки фахівців.
 6. Упровадження моделей мотивації співробітників.
 7. Продуктивне управління конфліктами в команді.
- Подальші дослідження управлінських засад формування проєктної команди є перспективними в контексті впорядкування системи лідерства і з позиції корекції проблем управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. 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.
2. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90.
3. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проєктного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179.
4. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / пер. с англ. Москва : Добрая книга, 2006. 360 с.
5. Миколайчук І.П., Остапенко М.О. Методичний підхід до формування проєктної команди на засадах Scrum-технології. *Інтернаука*. 2019. № 1. С. 18–24.
6. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10(136). С. 136–142.
7. Павлова С.І. Формування і розвиток проєктної команди. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/625/1/325.pdf> (дата звернення: 30.03.2020).
8. Продіус О.І. Формування та управління командою проєкту. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 10(52). С. 51–55.
9. Роббинз С.П. Основы организационного поведения / пер. с англ. ; 8-е изд. Москва : Вильямс, 2008. 443 с.
10. Шинкарук Л.В. Конструювання кластера особистісних якостей бізнес-лідера: зарубіжний і національний досвід. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія»*. 2016. Вип. 239. С. 286–292.

References:

1. Jevtushenko Gh.I. (2019). Formuvannja komandy proektu ta orghanizacija jiji efektyvnoji roboty (teoretychnyj aspekt). [Formation of a project team and organization of its effective work (theoretical aspect)]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, vup. 4 (21), pp. 77-82. (in Ukrainian)

2. Zanora V.O. (2018). Upravlinnja kadramy: teoretychni aspekty formuvannja proektnoji komandy. [Personnel management: theoretical aspects for the project team building]. Visnyk KhDU. Serija «Ekonomichni nauky», tom 1, No 30, pp. 87-90. *(in Ukrainian)*
3. Kalinichenko L.L. (2016). Formuvannja ta ocinjuvannja efektyvnosti proektnogho menezhmentu. [Development and evaluation of project management effectiveness]. Marketyng i menezhment innovacij, No 4, pp. 169-179. *(in Ukrainian)*
4. Kameron E., Grin M. (2006). Upravlenie izmeneniyami / per. s angl. [Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change]. M.: Izd-vo «Dobraya kniga», 360 p. *(in Russian)*
5. Mykolajchuk I.P., Ostapenko M.O. (2019). Metodychnyj pidkhid do formuvannja proektnoji komandy na zasadakh Scrum-tekhnologhiji. [Methodical approach to designing a design team with scrum technology]. Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka", No 1, pp. 18-24. *(in Ukrainian)*
6. Olenych A.V., Shacjka Z.Ja. (2012). Formuvannja i rozvytok proektnoji komandy v suchasnykh umovakh. [Formation and development of a project team under contemporary conditions]. Aktualjni problemy ekonomiky, No 10 (136), pp. 136-142. *(in Ukrainian)*
7. Pavlova S.I. Formuvannja i rozvytok proektnoji komandy. [Formation and development of the project team]. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/625/1/325.pdf> (accessed: 30.03.2020). *(in Ukrainian)*
8. Prodius O.I. (2016). Formuvannja ta upravlinnja komandoju proektu. [Formation and management of project team]. Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova, tom 21, vyp. 10 (52), pp. 51-55. *(in Ukrainian)*
9. Robbinz S.P. (2008). Osnovyi organizatsionnogo povedeniya / per. s angl. [Essentials of Organizational Behavior]. M.: Vilyams, 8 izd., 443 p. *(in Russian)*
10. Shynkaruk L.V. (2016). Konstrujuvannja klasteru osobystisnykh jakostej biznes lidera: zarubizhnyj i nacionaljnyj dosvid. [Construction cluster personal qualities of leaders of business: international and national experience]. Naukovyj visnyk Nacionaljnogho universytetu biosursiv i pryrodokorystuvannja Ukrainy. Serija «Pedagoghika. Psykhologhija. Filosofija», vyp. 239, pp. 286-292. *(in Ukrainian)*