

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

***Анотація.** В роботі розглянуто різні наукові підходи щодо поняття команди проєкту і на їх основі сформовано узагальнене поняття. Підкреслено, що при формуванні команди проєкту необхідно враховувати особливості організаційної структури, яка використовується в конкретному проєкті. Наведено основні етапи, які необхідно пройти при формуванні та управлінні командою, а саме формування, бурління, нормування, функціонування, завершення. Розглянуто які компетентності необхідно враховувати менеджеру при підборі команди проєкту.*

Ключові слова: проєкт; команда проєкту; менеджер проєкту; компетентності; управління.

CONCEPTUAL ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE TEAM IN PROJECT ACTIVITIES

***Abstract.** The paper examines various scientific approaches to the concept of a project team and based on them a generalized concept is formed. It is emphasized that when forming a project team, it is necessary to take into account the peculiarities of the organizational structure used in a specific project. The main stages that must be passed when forming and managing a team are presented, namely formation, churning, norming, functioning, completion. It examines what competencies a manager must consider when selecting a project team.*

Keywords: project; project team; project manager; competencies; management.

Останні десятиліття у світі активно впроваджуються новітні підходи до управління, зокрема у сфері управління проєктами. Для того щоб забезпечити якісне планування та своєчасну реалізацію проєкту відповідно до вимог замовника, менеджеру необхідно сформувати ефективну команду. Дослідження показують, що саме людський фактор є ключовим елементом, який впливає на успішність виконання проєкту. У процесі реалізації проєкту менеджер стикається з низкою викликів: вирішенням специфічних завдань, управлінням конфліктними ситуаціями, мотивацією команди, відповідальністю за результати, контролем виконання всіх етапів та досягненням визначених цілей. Тому формування та ефективне управління командою проєкту набуває все більшої значущості.

Для успішної роботи команди необхідний комплексний підхід, що охоплює ретельний відбір учасників, мотивацію, ефективну комунікацію, лідерство та адаптивність. Вирішення цих завдань сприяє підвищенню продуктивності команди, успішному завершенню проєкту та досягненню запланованих результатів.

Питаннями формування та управління командою в проєкті займалися як вітчизняні так і закордонні вчені такі як: Анаракі-Ардакані Д., Бедрій Д., Бушуєва Н., Бушуєв С., Данченко О., Доценко Н., Євтушенко Г., Косенко Н., Мейер М., Подзігун С., Семко І., Фесенко Т., Харута В., Чумаченко І., Шанкарук Л. та інші [1-10] однак актуальним залишається аналіз саме тих управлінських аспектів, які дають можливість забезпечити найвищий рівень ефективності командної роботи в проєкті.

Управління людськими ресурсами є ключовим аспектом управління будь-яким проєктом, оскільки саме від правильного формування команди залежить швидкість та ефективність його реалізації. Команда – це група людей, об'єднаних спільною метою, які працюють узгоджено та взаємодіють між собою з мінімальним втручанням керівника [2, 3].

Євтушенко Г. І. під командою проєкту розуміє групу співробітників, які є основною складовою проєкту, оскільки забезпечують реалізацію проєкту під керівництвом керівника проєкту та після завершення розпускаються [1].

Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. під командою проєкту розуміють групу людей, які відповідають за виконання операцій з управління, ініціації, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення різних етапів реалізації проєкту [4].

Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. під командою управління проектом розуміють групу учасників проекту, відповідальних за виконання управлінських операцій, зокрема ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг, контроль і завершення [5].

Отже команда проекту – це група фахівців, об'єднаних для спільної роботи над досягненням цілей проекту, які взаємодіють між собою, використовуючи свої знання, навички та ресурси для успішного виконання завдань в межах визначених термінів, бюджету та якості.

Специфікою управління командою в проекті є те що проект не є традиційною організацією тому потребує підбору відповідної організаційної структури під конкретний проект, що залежить від розміру, складності та специфіки проекту. Організаційна структура управління проектами визначає розподіл ролей, відповідальності та комунікацій між учасниками проекту. Виділяють кілька основних типів структур: функціональна, проектна, матрична, гнучка [10].

Процес формування команди проекту слід здійснювати з процесом декомпозиції проектних дій, а саме з розробкою плану контрольних подій, переліком проектних дій та інше (рис. 1).



Рис. 1. Загально-інформаційна модель формування команди проекту

При формуванні та управлінні командою проекту виділяють основні етапи: формування, бурління, нормування, функціонування, завершення. Ці етапи є ключовими у розвитку команди, а їх ефективне проходження дозволяє створити згуртовану, продуктивну групу, здатну успішно реалізовувати проект.

Керівник проекту відіграє ключову роль у формуванні та управлінні командою, оскільки саме він має використовувати свої лідерські якості для задоволення потреб працівників, мотивування їх на досягнення цілей, подання особистого прикладу та визначення напрямку руху. Також він відповідальний за врегулювання конфліктних ситуацій та створення сприятливого робочого середовища. Процес формування та управління командою проекту складається з низки важливих етапів, зокрема: визначення потреб у команді, підбір учасників із відповідними знаннями, навичками та досвідом, їхнє офіційне залучення до роботи, розподіл ролей та відповідальності відповідно до поставлених завдань. Крім того, важливими складовими є встановлення ефективної комунікації та співпраці, розробка механізмів координації та контролю, організація конференцій та використання цифрових засобів взаємодії. До ключових аспектів управління командою також належать сприяння довірі, відкритості та відповідальності, застосування матеріальної й нематеріальної мотивації, підтримка професійного розвитку через навчання, тренінги та обмін досвідом. Додатково необхідно впроваджувати механізми вирішення конфліктів, здійснювати моніторинг ефективності діяльності команди та постійно вдосконалювати внутрішні процеси для досягнення максимального результату [8-9].

Під час формування команди проекту керівник повинен враховувати як технічні (hard skills), так і соціальні (soft skills) навички учасників. До hard skills належать технічні та управлінські компетентності, зокрема: знання методології управління проектами, технічна експертиза у відповідній сфері, навички планування, розрахунку ресурсів, складання кошторису та розподілу завдань. Важливими є також вміння передбачати можливі проблеми та розробляти стратегії їх усунення,

створювати технічну документацію, звіти та план-графіки, а також ефективно управляти матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами. До soft skills належать комунікаційні, лідерські, адаптивні та етичні компетенції. Важливими є здатність ефективно працювати в команді, підтримувати колег, мотивувати їх, приймати рішення та брати на себе відповідальність. Також значення мають навички чіткої комунікації, ведення переговорів, презентації ідей, аналізу ситуації, оцінки ризиків та ухвалення стратегічних рішень. Важливою є і гнучкість у пошуку нових підходів, управління емоціями, стресостійкість, врегулювання конфліктів, ефективне планування часу, дотримання дедлайнів та здатність знаходити нестандартні рішення складних задач. Учасник команди проекту має поєднувати технічні, управлінські, комунікаційні та лідерські навички. Баланс цих компетенцій сприяє ефективній взаємодії, успішному досягненню цілей проекту та високим результатам команди.

Формуючи команду проекту необхідно звертати увагу на тип організаційної структури, яка буде використовуватися при реалізації проекту. Дотримання принципів менеджером проекту при формуванні та управлінні командою дає чітке розуміння учасникам проекту поставлених цілей та завдань, відповідальності за отримані результати та дозволяє комунікувати, взаємодопомагати, адаптуватися до змін та розвивати свої компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 77-82.
2. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
3. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1. К. : ІРІДУМ, 2010. 208 с.
4. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоефективної наукової проектною команди. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелем, програмами та проектами*. 2018. № 1 (1277). URL : <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/2413-3000.2018.1277.8>
5. Anaraki-Ardakani D., Ganjali A. Human Resource Risk Management URL : <http://ashm-journal.com/test/vol2-6/18.pdf> (дата звертання 14.02.2025).
6. Харута В. С. Методи та моделі формування команди проекту побудови пасажирських маршрутних систем міст: автореф. дис. канд. тех. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 23 с.
7. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 134 с.
8. Shynkaruk L., Kubitskiy S., Dielini M. Features of personal management in project activity in modern conditions. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. Vol 88 No 3 (2020). DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-02>
9. Подзігун С. Управління ефективною командою в проектній діяльності. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>.
10. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

Ратушняк Ольга Георгіївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, ratushniak@vntu.edu.ua

Olha Ratushniak – PhD in Technical Science, Associate Professor of the Department of business economics and production management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, ratushniak@vntu.edu.ua