

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>

УДК 005.8

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОЮ КОМАНДОЮ В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### MANAGEMENT OF AN EFFICIENT TEAM IN PROJECT ACTIVITY

**Подзігун Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

**Podzihun Svitlana**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman

У статті визначено основні характеристики, які впливають на формування ефективної команди для реалізації проекту. Досліджено етапи розвитку проектної команди. Аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги, оскільки людський ресурс – є ключовим ресурсом в організації. Важливим для ефективної команди при проектній організації діяльності є правильний вибір передачі повноважень. Наведено управлінські навички керівника ефективної команди в проектній діяльності. Згідно із дослідженнями та спостереженнями доведено що, успішні команди використовують метод, що називається управлінням відхиленнями. Сформовано рекомендації щодо особливостей управління командою проекту, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

**Ключові слова:** проект, команда, проектний менеджмент, управління проектами, управління персоналом, проектна діяльність, лідерство.

The article defines the main characteristics that affect the formation of an effective team for project implementation. The stages of development of the project team were studied. Analyzing personnel management tools in the project, it should be noted that this area of management always requires special attention, its human resource is a key resource in the organization. The right choice of delegation of authority is important for an effective team in project activities of the organization. Management skills for the leader of an effective team in project activities are given. According to research and observation, successful teams use a method called deviation management. Recommendations on the specifics of project team management were made, as well as suggestions for improving this process. The project team management process consists of many elements, namely: identification of personnel needs, formulation of qualification requirements, search for project team members, recruitment of project team members, organization of their activities, formation of a system of decent remuneration, identification of personal needs of project team members, development of a system of personal and professional development, creation of a system of prevention and resolution of conflicts on the project, development of a system of motivation of team members, monitoring of the effectiveness of their activities and satisfaction, adjustment of the team management system. An important element of the effectiveness of the implementation of any project is its personnel, as one of the components of success. It is the project staff that ensures the performance of all the necessary tasks and acts as that element of the project, on the quality of whose work depends the effectiveness of the project itself, its success and effectiveness. In these conditions, it becomes logical that the effectiveness of the project staff depends on the process and the quality of its management. This becomes especially relevant in the conditions of war and the transition of a large number of enterprises to a remote form of work or even closing.

**Keywords:** project, team, project management, project management, personnel management, project activity, leadership.

**Постановка проблеми.** В даний час в Україні став популярним проектний менеджмент, який є новою професійною ринковою культурою для керівників та управлінців. Велике значення при цьому приділяється

внутрішньому середовищу, тобто команді, яка здійснює дії щодо реалізації проекту. Ефективне управління персоналом є основою успішної проектної діяльності. Створення професійної команди є одним із важли-

вих обов'язків проект-менеджера та вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів та організацій. Потребує розгляду та вивчення питання щодо напрямів підвищення ефективності менеджменту команди проекту, а також сучасних поглядів щодо формування команди проекту в складних умовах господарювання.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Особливості управління ефективною командою в проектній діяльності розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних економістів: А. Філатова, Т. Шафранської, І. Задорожного, О. Продіуса, Юргена Апело, Брайена Трейсі, Ю. Огерчука та інші. Віддаючи належне їм науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження в напрямку формування ефективної команди при проектній діяльності організації носить загальний науковий характер. Важливим є питання щодо підвищення напрямів ефективності менеджменту команди проекту в сучасних складних умовах господарювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Ціллю даної статті є з'ясування особливостей управління командою проекту, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сьогодення загальна концепція управління проектами набрала особливої популярності. Інструменти проектного менеджменту використовуються в різних галузях господарювання: не лише в будівельній інженерії та ІТ-сфері, але й в харчовій промисловості, івент-менеджменті, консалтингу, зовнішньо-економічної діяльності тощо. Однак, аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги, оскільки людський ресурс – є ключовим ресурсом в організації. І хоча, вже давно існуючі методи управління є актуальними і досі, однак весь час вносяться корективи, оскільки змінюються не лише світові тенденції, але й сама особистість працівника, його вимоги, бажання, рівень його знань тощо [1].

Як зазначають Л. Шинкарук, С. Кубіцький та М. Деліні, що в сучасних умовах розвитку економіки України, зміцнення її позицій на міжнародній арені, розширення можливостей участі вітчизняних підприємств у спільних іноземних проектах особливої актуальності набуває проектна діяльність. Слово «проект»

нещодавно ввійшло в обіг в тому розумінні, як ми його сприймаємо. Якщо раніше воно більше відносилось до інженерно-конструкторської та будівельної діяльності, то зараз воно вже поширилось на всі сфери бізнесу й означає діяльність з започаткування певної активності, яка має початок та закінчення. Це може бути як відкриття нового бізнесу, стартапу, так й удосконалення того, що існує зараз на підприємстві [2].

Важливим елементом ефективності реалізації будь-якого проекту є його персонал, як одна з складових успіху. Саме персонал проекту забезпечує виконання всіх необхідних задач й виступає тим елементом проекту, від якості роботи якого залежить ефективність самого проекту, його успіх та результативність. В цих умовах логічним стає, що ефективність роботи персоналу проекту залежить від процесу та якості управління ним. Особливої актуальності це набуває в умовах війни та переходу великої кількості підприємств на дистанційну форму роботи чи взагалі закриття [2].

Ефективна команда – це однодумці, яких об'єднує спільна мета. Співробітники такої команди працюють злагоджено та ефективно, щоб якомога швидше досягти спільної мети. Є кілька характеристик, які відрізняють команду від групи людей:

1. Комунікація. Серед учасників команди налагоджена ефективна комунікація, при якій правильно і з мінімальними втратами передається інформація.

2. Відповідальність. Кожен учасник знає свою зону відповідальності. При цьому вся команда несе відповідальність за результат.

3. Атмосфера. У команді панує атмосфера довіри, співпраці, бажання допомогти один одному. Без довірчої атмосфери в команді у працівників не буде бажання приходити на роботу і взаємодіяти з колегами.

4. Мотивація. Учасники ефективної команди мають високий рівень мотивації. Вони усвідомлюють і поділяють командні цінності, цілі сприймаються як загальні [3].

Головний показник, що визначає чи ефективна команда – це позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань, тобто досягнення мети. Виділимо 5 ознак команди, що здатна бути ефективною при проектній організації діяльності: взаємна довіра, здорові конфлікти, відповідальність, вимогливість, спрямованість на результат.

Процес управління командою проекту складається з багатьох елементів, а саме:

ідентифікація потреб в персоналі, формування кваліфікаційних вимог, пошук членів команди проекту, прийняття на роботу учасників команди проекту, організація їхньої діяльності, формування системи гідної оплати праці, ідентифікація особистісних потреб членів команди проекту, розробка системи персонального та кваліфікаційного розвитку, створення системи профілактики та розв'язання конфліктів на проекті, розробка системи мотивації членів команди, моніторинг результативності їхньої діяльності та задоволеності, коригування системи управління командою [2]. Виділяють основні етапи розвитку команди:

1. Формування. На етапі формування є, так звана, робоча група людей. У кожного з учасників на етапі формування є обов'язки та зони відповідальності, всі розуміють свої завдання. На цьому етапі дуже важлива роль лідера. Саме він контролює виконання завдань, розподіляє їх, формує список тощо. Керівник повинен зосередитися на допомозі членам команди, познайомити їх один з одним і створити обстановку невимушеності. Не менш важливо керівнику усунути страхи, коливання співробітників команди. Для цього потрібно прояснити цілі, ролі, відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди.

2. Бурління. Цей етап має на увазі формування псевдокоманди. Саме на цьому етапі співробітники усвідомлюють, що у них різні точки зору, характери та культури. На етапі бурління роль керівника полягає в максимальному згуртуванні колективу: проведення тим-білдінгів, тренінгів з командоутворення тощо. Лідер повинен допомагати команді вирішити суперечки, вислухавши проблеми, забезпечити обмін думками, надихнути учасників на досягнення поставлених цілей. Важливо не приймати авторитарний стиль управління і намагатися припинити конфлікт. Це може привести до того, що співробітники просто сховають сварку, але продовжуватимуть конфліктувати.

3. Нормування. На етапі нормування з'являється потенційна команда. Відносини співробітників налагоджуються, вони домовляються про єдині правила, працюють для загального результату, краще взаємодіють один з одним. На цьому етапі лідер команди повинен гарантувати, що встановлення загальних норм сприяє ефективній роботі команди.

4. Функціонування. Етап функціонування передбачає появу реальної, високо-продук-

тивної команди. Учасники команди починають активно працювати, синхронно рухатися до досягнення цілей. Співробітники націлені на продуктивність і розкриття своїх потенційних можливостей. Лідеру на цьому етапі необхідно оцінити ефективність команди, спостерігаючи за індивідуальними та командними зусиллями, успіхами, виконанням обов'язків. Дуже важливо надавати довіру там, де це необхідно. На етапі функціонування робота команди оцінюється як результат її зусиль в цілому [3].

KPMG зазначає, що в умовах роботи дистанційно важливим є визначення яким чином забезпечити залучення проектною командою до цих умов роботи, яким чином керівник проекту підтримує команду, її настрій та продукує та мотивує на продуктивну роботу віддалено. Консалтингова компанія зазначає, що в нових умовах роботи значно зростає роль проектного лідера. Тому що за нових умов праці необхідним є визначення нових термінів виконання завдань, розробки нової звітності. Саме тому від керівника залежить наскільки ефективно він зможе скоординувати роботу проектною командою в нових умовах, підтримати моральний настрій та змотивувати працювати в умовах більшої самодисципліни. KPMG зазначила, що успішні проекти відрізняються тим, що вони зорієнтовані на регулярних зустрічах з членами команди, надають можливість членам команди індивідуально визначати та планувати свій час, а також довіряють ним у досягненні результатів, які вони самі визначають, а не керівництво ними управляє [2; 4].

Лідер – це особа, яка відповідає за прийняття рішень і має повноваження виконувати свої рішення або будь-які зміни в їхніх ефективних способах, пов'язаних з організацією, індивідуальними чи соціальними методами контролю, для яких команди, групи чи компанії можуть працювати найкраще, щоб покращити свої навички та здібності. Вибір лідера визначається не лише індивідуальними рисами людини, але й культурними та соціальними аспектами, а також її життєвим досвідом. Згідно з теорією Льюїна, стилі лідерства класифікуються відповідно до їх поведінки та особистих характеристик під час керівництва групою.

У 2012 році Forbes повідомляв, що генеральний директор Amazon намагається зрозуміти індивідуальні потреби клієнтів і вдається їх ефективно задовольняти. Усвідомлюючи вподобання клієнтів, Джефф Безос навчився розробляти цілі компанії для задоволення

потреб клієнтів [5]. Недосконалість механізмів організації та координації дій на національному, регіональному та місцевому рівнях у сфері антикризового управління містить значні ризики для управління основними напрямками забезпечення життєдіяльності держави та суспільства в умовах невизначеності та швидких змін у навколишнє середовище [11].

Якщо ми розглянемо стиль керівництва Безоса, то помітимо, що його стилі лідерства виняткові та характерні. Його стиль керівництва залежить від авторитарного стилю керівництва, оскільки він контролює та керує всім особисто. Він також володіє стратегічним стилем лідерства, за допомогою якого він пропонує чудову тактику та унікальні підходи, які роблять його компанію прибутковою. Завдяки цьому стилю керівництва можна вирішити майбутнє бізнесу та визначити стандарти та цілі. Оскільки у нього багато працівників, з якими він працює, він також дотримується міжкультурного стилю лідерства, де він мотивує як своєю харизмою, особистістю, так і цілями та баченням свого бізнесу. Тому його стилі керівництва змінюються залежно від обставин і ситуацій (рис. 1) [5].

Слід зазначити, що саме послідовні дії керівника створюють адекватне емоційне поле проекту, що дасть людям змогу залишатися в команді практично за будь-яких зовнішніх негативних подій. Керівник повинен забезпечити лояльність персоналу як до самого проекту, так і до компанії в цілому, яка залежить не тільки від матеріального фактора. Завданням керівника проекту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечували б: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту, ефективну групову роботу з управління проектом; психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої внутрішньої

культури; розгорнуте групове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту [6; 7].

Єдність команди більшою мірою залежить від лідера, керівника проекту, але частину цих обов'язків необхідно делегувати та зосередитися на стратегії і загальному управлінні. Так, для покращення внутрішнього клімату і комунікацій у команді доцільно призначити фахівця, відповідального за командний дух, який розподілить функції так, щоб кожен член команди усвідомлював себе частиною цілого, робив свій важливий внесок, від якого залежить підсумковий результат проекту (рис. 2) [8].

Важливим для ефективної команди при проектній організації діяльності є правильний вибір передачі повноважень. Для кожного виду діяльності можна виокремити сім рівнів повноважень: повідомлення (ухвалене рішення доводиться до відома підлеглих); продаж ідей (рішення надається до обґрунтування співробітниками, ніби як продається); консультування (перш ніж ухвалити рішення, необхідна думка команди, але остаточне рішення залишається за керівником проекту); домовленість (обговорення проблеми зі співробітниками з метою досягнення консенсусу); порада (вплив на співробітників, повідомляючи їм свою думку щодо даного питання, але остаточне рішення приймають вони); запит (команда самостійно ухвалює рішення, але інформуючи керівника, чому прийшли саме до такого рішення); делегування (команді надається самостійно вирішувати проблему) [9].

Згідно із дослідженнями та спостереженнями, успішні команди використовують метод, що називається управлінням відхиленнями. Це означає, що поки завдання виконується відповідно до графіка й у рамках бюджету,

<p><b><u>МОТИВУЮЧИЙ СТИЛЬ</u></b> «Давай думати разом, у тебе все вийде»</p>	<p><b><u>НАСТАВНИЦЬКИЙ СТИЛЬ</u></b> «Давай я тобі поясню, і ти сам захочеш це зробити»</p>
<p><b><u>ДЕЛЕГУЮЧИЙ СТИЛЬ</u></b> «Роби сам, я потім перевірю»</p>	<p><b><u>ІНСТРУКТУЮЧИЙ СТИЛЬ</u></b> «Роби ось так, я контролюватиму»</p>

Рис. 1. Модель ситуаційного лідерства



Рис. 2. Управлінські навички керівнику ефективної команди в проектній діяльності

звітувати про його виконання не потрібно. Співробітник має доповісти лише, якщо відхиляється від плану та графіку. Також практикується управління відповідальністю, тобто покласти повну відповідальність за успішне виконання конкретного завдання [10].

**Висновки.** Отже, важливим елементом ефективності реалізації будь-якого проекту

є його персонал, як одна з складових успіху. Ефективна команда – це позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань, тобто досягнення мети. Сучасні технології формування та розвитку проектних команд набувають особливої актуальності та потребують додаткових досліджень у даному напрямі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Передало Х., Огерчук Ю. (2020). Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*, (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
2. 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>
3. Маркасян П. Як вибудувати ефективну команду однопідприємця? URL: <https://hurma.work/blog/yak>
4. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. URL: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html>
5. Jeff Bezos Leadership Style and Management Analysis. URL: <https://bohatala.com/jeff-bezos-leadership-style/>
6. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 75–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2010\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_3_14)
7. Шафранська Т. Ю., Задорожній І. І. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2014/Economics/10\\_165298.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm)

8. Продіус О. І. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 10. С. 51–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_13)
9. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019 P. 430.
10. Трасі В. *How the Best Leaders Lead*. New York. 2010. P. 256.
11. Рамський, А., Гонтар, З., Казак, О., Подзігун, С., & Наумчук, К. (2023). Формування безпечового середовища шляхом мінімізації негативного впливу загроз у соціально-економічній системі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 256–264. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4074>

## REFERENCES:

1. Peredalo Kh., Ogherchuk Ju. (2020). Pro dejaki suchasni aspekty upravlinnja komandoju proektu [About some modern aspects of project team management]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
2. Shynkaruk L., Kubitskiy S., Dielini M (2020). Features of personal management in project activity in modern conditions. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. Vol. 88 No 3. DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-02>
3. Markasjian P. Jak vybuduvaty efektyvnu komandu odnodumciv? [How to build an effective team of like-minded people?]. Available at: <https://hurma.work/blog/yak>
4. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. Available at: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html>
5. Jeff Bezos Leadership Style and Management Analysis. Available at: <https://bohatala.com/jeff-bezos-leadership-style/>
6. Filatov A. S. (2010) Osoblyvosti formuvannja kros-funkcionalnykh komand dlja upravlinnja innovacijnyh proektamy [Peculiarities of the formation of cross-functional teams for the management of innovative projects]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva*, vol. 3, pp. 75–85. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2010\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_3_14)
7. Shafransjka T. Ju., Zadorozhnij I. I. Proektnyj menedzhment jak specyfichna ghaluzj upravlinnja [Project management as a specific branch of management]. Available at: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2014/Economics/10\\_165298.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm)
8. Prodius O. I. (2016) Formuvannja ta upravlinnja komandoju proektu [Formation and management of the project team]. *Visnyk Odesjkogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomika*. Т. 21. Vol. 10. P. 51–55. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_13)
9. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019 R. 430.
10. Tracy B. *How the Best Leaders Lead*. New York. 2010. P. 256.
11. Ramskyj, A., Ghontar, Z., Kazak, O., Podzighun, S., & Naumchuk, K. (2023). Formuvannja bezpekovogho seredovyshha shljakhom minimizaciji neghatyvnogho vplyvu zagroz u socialjno-ekonomichnij systemi [Formation of a safe environment by minimizing the negative impact of threats in the socio-economic system]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 256–264. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4074>