

## Роль професіоналізму керівника людськими ресурсами в системі управління проектами

Гвазава Н.Г.

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування  
та регіональної економіки  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Метою статті є дослідження ролі керівника людськими ресурсами в системі управління проектами. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати професійні навички, необхідні для управління проектом із метою його успішного завершення. Розглянуто поняття «управління проектами». Основна проблема на практиці – знайти керівника проекту, який має широкий спектр знань із різних сфер діяльності, він повинен детально знати всі життєві фази проекту. Доведено необхідність фундаментальної підготовки спеціалістів галузі сучасного менеджменту та підготовки керівників проектів.

**Ключові слова:** людські ресурси, проект, управління проектом, керівник, професіоналізм, сучасний менеджмент.

Гвазава Н.Г. РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА РУКОВОДИТЕЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Целью статьи является исследование роли руководителя человеческими ресурсами в системе управления проектами. Для достижения этой цели необходимо проанализировать межличностные навыки, необходимые для дирижирования проектом для его успешного завершения. Рассмотрено понятие «управление проектами». Основная проблема на практике – найти руководителя проекта, которой обладает широким спектром знаний различных сфер деятельности, он должен детально знать все жизненные фазы проекта. Доказана необходимость фундаментальной подготовки специалистов для отрасли современного менеджмента и подготовки руководителей проектов.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, проект, управление проектом, руководитель, профессионализм, современный менеджмент.

Gvazava N.G. THE ROLE OF PROFESSIONALISM OF HUMAN RESOURCES MANAGER IN PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

The aim of the article is to study the role of the manager of human resources in the project management system. To achieve this goal, it is necessary to analyze the interpersonal skills necessary for conducting a project for its successful completion. The concept of «project management» is considered. The main problem in practice is to find the project manager, who has a wide range of knowledge of various fields of activity, he must know in detail all the life phases of the project. The need for fundamental training of specialists for the field of modern management and the preparation of project managers is proved.

**Keywords:** human resources, project, project management, leader, professionalism, modern management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Будь-яка сучасна організація може бути успішною, якщо правильно ставить перед собою цілі, що забезпечують конкурентоспроможність своїх товарів, послуг, технологій і бізнес-процесів.

Останнім часом характерно швидко зменшення часу зовнішніх змін по відношенню до організації умов, починаючи з макроекономічної обстановки і закінчуючи вимогами споживачів і внутрішніми потребами самої організації, тобто організація схильна до постійних змін.

Такі організації стають конкурентоспроможними. Ця концепція ставить на одне з головних місць у системі управління підприємством так званій офіс управління проектами, який координує роботу підрозділів, що відповідають за забезпечення проектів критичними ресурсами, керуючись при цьому корпоративними стратегією і політикою.

Управління проектами дає змогу зробити важливий крок у напрямі здійснення дій, орієнтованих на досягнення певних цілей. Управління проектами робить свій внесок у розви-

ток підприємств і громадських організацій і значною мірою оживляє економіку [5, с. 250].

У процесі життя в умовах динамічного ринкового середовища підприємства не встигають адаптуватися до змін. Ми постійно спостерігаємо реалізацію безлічі складних інноваційних проектів. Зростає потреба в людях, які вміють думати, планувати й організувати виконання задуманого, – це люди, які зробили менеджмент своєю професією. Дослідження свідчать, що люди готові до змін, але їхні можливості не безмежні. Для цього потрібно брати до уваги психологічний чинник.

Проводячи зміни, керівництво організації має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації. Необхідно з повагою сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію [4, с. 180].

«Ключ до успіху проекту – вміння працювати з людьми: тими, хто виконує проект, і тими, для кого він виконується» [6, с. 22].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління проектами присвячено роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів. Так, Б. Трейсі у своїй роботі розглядає чотири проблеми, яких слід уникати. До них відносить: недостатню кількість часу; очікування кращого; прагнення до завершення; спробу одночасної роботи над декількома проектами. С.В. Пятенко вважає, що управління проблемами є ключовим елементом успіху проекту. У роботах таких авторів, як І.І. Воропаєв, І.І. Мазур, А.В. Половніков, М.Л. Разу, С.А. Титов, В.Д. Шапіро та ін., йдеться про необхідність побудови інтегрованого в проектний менеджмент управління людськими ресурсами. Під класичним управлінням персоналом розуміється традиційна теорія і практика управління персоналом, сформульовані й використовуються в рамках управління підприємством, що володіють ознаками універсальності, які знаходять своє відображення в роботах Ю.Г. Одегова, А.Я. Кібанова, В.С. Половінко.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження ролі керівника людськими ресурсами в системі управління проектами. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати професійні навички, необхідні для управління проектом для його успішного завершення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення цілей завжди було найбільш важливим чинником для досягнення

успіху в будь-якій діяльності людини. Людині необхідно сконцентруватися над проблемами, що стоять перед ним, правильно спрямовувати та сконцентрувати свої зусилля. Те ж саме стосується і підприємств різних форм власності. Задоволення потреб як головна мета діяльності повністю відноситься й до управління проектами.

Людські ресурси проекту – це сукупність професійних, ділових, особистісних якостей учасників проекту та членів команди проекту й їх можливостей, які можуть бути використані під час здійснення проекту.

Трудові ресурси є частиною людських ресурсів, що розглядаються як вимірюваний ресурс у проекті.

Персонал – це конкретні індивідууми, частиною яких є їхня кваліфікація, виконання функціонально-посадових обов'язків та ін., що встановлено в рамках штатного розкладу проекту.

У проекті завжди є те, що управляється як об'єктом за допомогою процесів, і те, що в процесному вигляді не керовано.

З погляду управління процесами в проекті можна управляти трудовими ресурсами і штатом проекту, тобто тими об'єктами управління, які «вимірювані» переважно в кількісній формі.

В умовах нестачі інформації і слабкої прогнозованості поведінки об'єкта управління під час прийняття того чи іншого управлінського рішення можна управляти людськими ресурсами та персоналом, тобто тими об'єктами управління, які вимірювані частково і то переважно в якісній формі.

Планувати можна те, що піддається виміру. У рамках організаційного планування проекту проводиться розрахунок потрібних для його здійснення трудових ресурсів. У цьому разі визначаються і плануються терміни та тривалість використання (завантаження, трудовитрати) менеджерів і фахівців.

Також визначається вартість залучених трудових ресурсів виходячи з їх кваліфікації, потреб і можливостей проекту, видів робіт (пакетів робіт), що відповідає ринковій або нормативній вартості їхніх робіт (послуг), та ін. Проводиться також призначення персоналу на певні роботи (пакети робіт) або напрямку робіт.

У всіх спеціалізованих програмних продуктах з управління проектами використовуються блоки з управління штатом і трудовими ресурсами з хорошими комунікаційними можливостями для спільної роботи персоналу за проектом.

Для проекту важливе розуміння меж застосування програмних продуктів у сфері управління людськими ресурсами: там, де йдеться про «управління людиною», яке вимірюється ресурсом, то використання спеціалізованих програмних продуктів з управління проектами достатньо.

У проектах, в яких людський чинник має вирішальне значення, орієнтація тільки на управління «трудовими ресурсами» і «штатом» без урахування організаційної та професійної культур, індивідуальних особливостей членів команд та інших погано ідентифікованих і вимірюваних характеристик команд часто призводить до конфліктів, труднощів «на рівному місці» і неуспіху всього проекту.

Команда проекту – сукупність окремих осіб і груп, залучених до виконання проекту і відповідальних перед керівником або менеджером проекту за їх виконання. Для великих і середніх проектів, які налічують десятки, сотні, тисячі учасників, під командою проекту нерідко розуміють керівництво проекту, що складається з менеджера проекту і менеджерів, відповідальних за окремі напрями діяльності (функції). Типовий склад такої команди представлений на рис. 1. Для малих проектів, де чисельність учасників, безпосередньо залучених до виконання завдань проекту, не перевищує 10–12 осіб, усі вони відносяться до команди проекту.

Команда є основним елементом структури проекту, оскільки саме команда забезпечує реалізацію задуму проекту.

Щоб організувати ефективно працюючу команду проекту, необхідні такі умови:

- визначення складу команди проекту, а також чіткий опис ролей та обов'язків її членів;
- чітко визначені і зрозумілі цілі проекту;
- реалістичний план і терміни виконання проекту;

- розумні і прийнятні правила (процедури, що визначають інформаційні потоки, комунікації, організацію нарад команди тощо);
- керівна роль менеджера проекту.

За недотримання будь-якої із цих умов досягнення ефективної роботи команди ускладнюється.

Будь-яка діяльність реалізується завдяки взаємодії окремих осіб в рамках соціально-економічної системи. Вона спрямована на отримання конкретного продукту або досягнення бажаного стану системи. Соціально-психологічне забезпечення має велике значення для розроблення та реалізації стратегії підприємства. Соціально-психологічне забезпечення створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві.

Організація завдяки соціально-психологічним чинникам набуває як позитивних, так і негативних властивостей, вплив цих чинників створює умови для кращого а іноді для гіршого пристосування підприємства до змін.

Сучасна жорстока глобальна конкуренція призвела до зміни культури організації та її бізнес-процесів. Компанії були змушені під тиском змінених зовнішніх умов здійснювати скорочення і децентралізацію діяльності.

Кожен проект повинен відповідати стратегічному плану організації, який створюється для задоволення майбутніх потреб її клієнтів. Однак лише в небагатьох великих і середніх організаціях є менеджери, які можуть визначити пріоритет проекту і пов'язати його зі стратегічним планом. Забезпечення міцного зв'язку стратегічного плану і проекту – досить кропітка робота, що вимагає великої постійної уваги керівників вищого і середнього рівнів. Чим більше і різноманітніше організація, тим



Рис. 1. Типовий склад команди проекту

важче створити й підтримати міцний зв'язок. У результаті погано використовуються організаційні ресурси: люди, гроші, обладнання та основні можливості.

Управління проектами – це інструментарій ефективного планування інвестицій, задоволення очікувань клієнтів, забезпечення конкурентних переваг, прозорості процесів для керівництва, а також підвищення результативності та ефективності діяльності.

Застосування сучасних методів управління проектами в період кризи – це найкращий шлях швидкого, ефективного та результативного здійснення змін.

А на практиці необхідно буде до кваліфікаційної компоненти додавати особисту позицію, власні здібності та творчу активність, що дасть змогу проявити компетентність для отримання очікуваного продукту проекту.

Тому необхідно мати чітке уявлення про об'єкт, суб'єкт та сполучні процеси управління [1, с. 148; 2, с. 202–205].

В управлінні проектами об'єктом управління є проект, суб'єктом – керівник проекту та команда управління проектом. А сам процес управління реалізується через процеси комунікації та прийняття рішень.

Процес – це тимчасова діяльність для створення цінностей завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи.

Проект слід розглядати як інструмент розвитку, реалізації стратегій і здійснення перетворень. У зв'язку із цим методологія управління проектами має все більше застосування в усіх галузях діяльності державних, громадських і комерційних структур [5, с. 144–146; 6, с. 200; 7, с. 190–196].

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Розвиток будь-якої соціально-економічної системи неможливий без впровадження інновацій. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, які, своєю чергою, здійснюються в унікальних неповторних умовах.

Така унікальність зумовлена також тим, що продукт проекту треба завжди отримувати в дуже стислі строки і за умов обмежених ресурсів.

Управління проектом – це процес керівництва всіма роботами по проекту – від початку до завершення. Управління проектом передбачає три основні види діяльності.

Планування – це визначення бажаних результатів проекту, розроблення графіка виконання робіт, розрахунок кількості необхідних ресурсів.

Планування – найбільш важливий процес у створенні проекту, оскільки результатом його є зазвичай унікальний об'єкт, товар або послуга. Сутність планування полягає у визначенні цілей і способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт (заходів, дій), які повинні бути виконані, виборі потрібних для цього методів і засобів, а також ресурсів й узгодження дій організацій – учасниць проекту [1, с. 800].

Діяльність із розроблення планів охоплює всі етапи створення та виконання проекту. Вона починається з участі керівника (менеджера) в процесі розроблення концепції проекту, триває під час вибору стратегічних рішень, а також під час опрацювання деталей, включаючи складання контрактних пропозицій, укладання контрактів, проведення робіт, і закінчується після завершення проекту.

У добре організованому проекті під час виконання кожної мети повинен нести відповідальність конкретний орган управління: керівник проекту за всі цілі, відповідальні виконавці за приватні цілі і т. д.

Організація – це розподіл ролей та обов'язків. У команді проекту, як правило, знаходяться люди найрізноманітніших спеціальностей, посад, кваліфікації з різних підрозділів організації. Вам, як і більшості з них, ще не доводилося працювати разом, а терміни, як завжди, стислі. Крім того, низка фахівців зайнята також і в інших проектах.

Реалізація проекту здійснюється в рамках визначених організаційних форм, структура яких суттєво впливає на сам проект. Існує велике розмаїття організаційних форм реалізації проектів залежно від того, хто виступає менеджером проекту; від визначеного розподілу етапів проекту та конкретних робочих процедур, пов'язаних із розробленням по зонах відповідальності різних її учасників. В управлінні реалізацією проектів виділяють такі найбільш розповсюджені організаційні структури реалізації проекту.

Функціональна структура. Різновидом цієї структури є дивізійна форма організації управління, яка формується за регіональним, продуктовим або технологічним принципом (рис. 2).

Матрична структура. Можуть бути такі різновиди матричної структури, як слабка матриця, у цьому разі координатор проекту відповідає

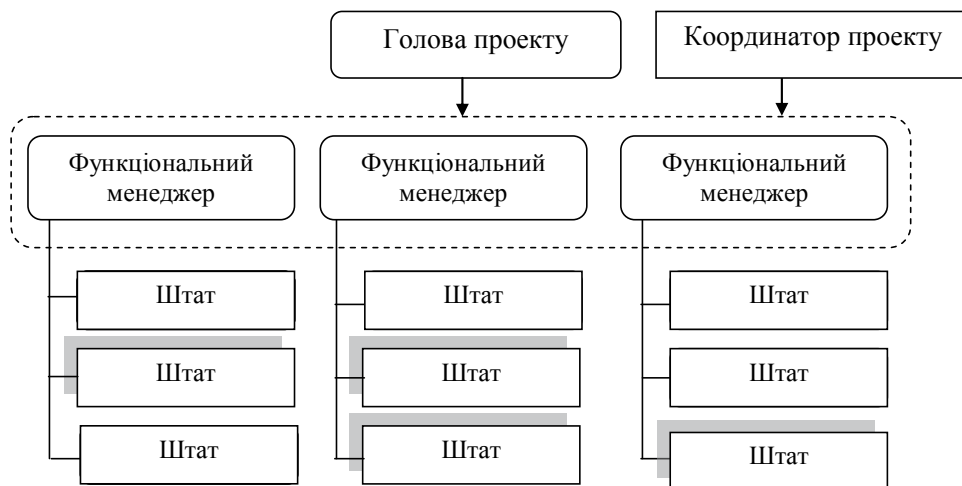


Рис. 2. Організація функціонального типу

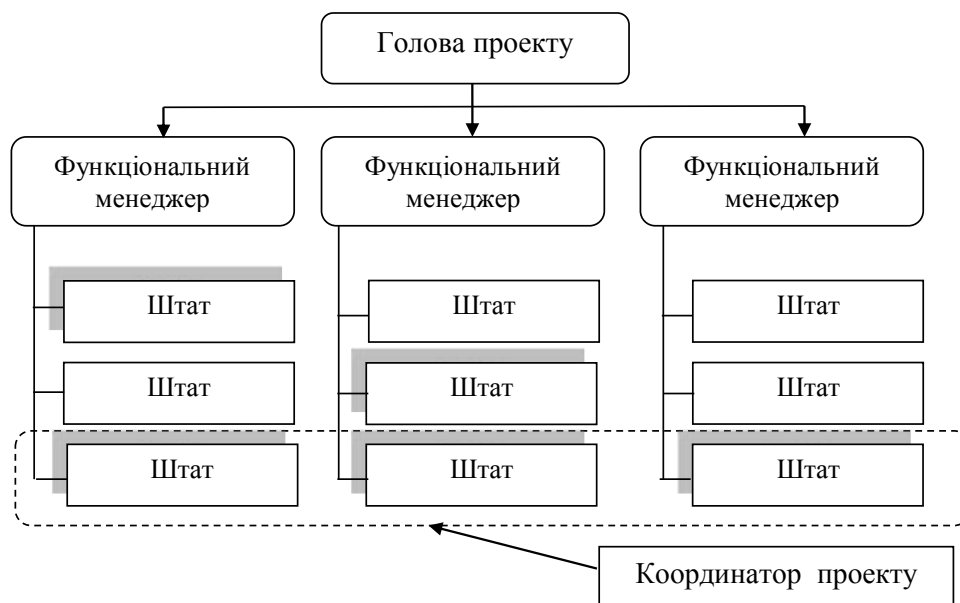


Рис. 3. Організація «слабка матриця»

за виконання робіт по проекту, але має обмежену можливість розпоряджатися ресурсами; збалансована матриця, в якій менеджер координує всі роботи і розподіляє відповідальність за досягнення цілей із керівниками функціональних підрозділів; жорстка матриця (рис. 3).

У проектній організації члени команди часто працюють разом. Більша частина організаційних ресурсів залучена до роботи над проектом, і менеджери проектів тут більш незалежні і мають багато повноважень. У проектно-орієнтованих організаціях часто діють організаційні одиниці (відділи), які звітують безпосередньо перед менеджером проекту або надають додаткові послуги для різних проектів (рис. 4).

Реалізація проекту здійснюється в рамках визначених організаційних форм, структура яких суттєво впливає на сам проект.

Досягнення поставленої мети в такій обстановці вимагає чіткого розподілу ролей між учасниками і ясного розуміння усіма своїх обов'язків. Необхідно розробити стиль і методи взаємодії учасників проекту, домогтися взаєморозуміння в команді для забезпечення максимальної продуктивності і впевненості в результаті.

Управління – це перерозподіл робіт і призначень, керівництво роботами та контроль результатів, рішення виникаючих проблем, обмін інформацією із зацікавленими особами.

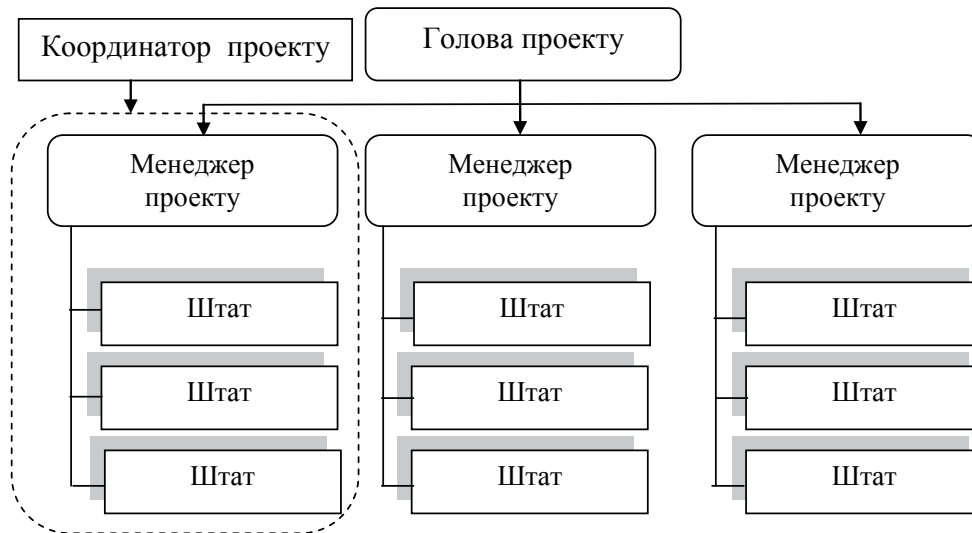


Рис. 4. Організація проектного типу

Фахівці Інституту управління проектами (США) запропонували таке трактування терміна «управління проектом»: це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників [2, с. 345].

Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного досягнення поставленої мети.

Важливим елементом управління проектами є своєчасна та точна підготовка проектних матеріалів.

Проектні матеріали – це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проекту.

Існує також багато інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль під час управління проектами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види забезпечення проекту, методи та техніка управління проектами тощо.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтовують його й оцінюють життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців, зокрема за допомогою торгів і конкурсів; готують і укладають контракти; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис та бюджет про-

екту; планують й урахують ризики; забезпечують контроль над реалізацією проекту.

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Обмеженнями щодо коштів управляють за допомогою методів формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю над ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження.

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт. Відповідно до узвичаєного принципу управління проектами, вважається, що ефективно управління термінами робіт – ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому в більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень проекту найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт.

У процесі управління проектами використовують різноманітні системи управління проектами, але найпоширеніші так звані основна та розширеного управління.

Основна система. Менеджером проекту є представник замовника, будь-яка фірма-учасниця. Менеджер проекту не несе фінансової відповідальності за прийняті рішення. Він відповідає за координацію й управління розробленням та реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту (крім замовника) не вступає. Перевага основної системи полягає в об'єктивності менеджера, недолік – у тому, що за проект відповідає замовник.

Система розширеного управління. Менеджер проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Він забезпечує управління й координацію процесів проекту за угодами між ним і учасниками в межах фіксованої ціни. Менеджером проекту може бути підрядна чи консалтингова фірма (в окремих випадках – інжинірингова). Менеджер управляє проектом, координує процеси постачання й роботи з інжинірингу. Відповідає за проект підрядчик. Різновидом системи розширеного управління є система «під ключ», коли менеджером проекту є проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту.

Керівнику проекту необхідно розуміти процес стратегічного управління. У сучасному світі, коли неминуче відбувається зменшення розмірів організації, до процесу стратегічного планування залучені учасники всіх рівнів організації, а не тільки її вище керівництво. Існує видима тенденція до використання в стратегічному управлінні методів спадного і висхідного планування, які мотивують залучення у цей процес усіх зацікавлених осіб на будь-якому рівні. Керівники проекту виявляються частиною цього процесу і все більше втягуються в стратегічне планування і в процес вибору проекту. Це добре з кількох причин. По-перше, така участь дає керівнику проекту розуміння загальної перспективи цілей організації, що, природно, призводить до професійного зростання і прийняття більш осмислених рішень. По-друге, досвідчені керівники проекту можуть висловити цінні думки щодо використання можливостей організації та її обмежених ресурсів.

Людина – головна фігура проекту. Будь-який проект із будь-яким матеріальним і фінансовим забезпеченням без людей, які здійснюють його, неефективний. Керівник проекту повинен мати широкий спектр знань із різних сфер діяльності, він повинен детально знати всі життєві фази проекту. Проте най-

важливіша сфера його діяльності – це ефективна співпраця з великою кількістю людей: членами команди, працівниками фірми, учасниками проекту, навколишнім середовищем прямого та непрямого впливу.

Людський аспект проект-менеджменту виявляється на всіх фазах проекту, тому що переговори, наради, прийняття рішень, розв'язання конфліктів та інші види відносин є невіддільними процедурами здійснення проекту.

Керівник проекту має розбиратися в людях, оцінювати й передбачати, чого в тій чи іншій ситуації можна від них очікувати. Такі знання допомагають йому знайти контакт із членами команди, працівниками фірми, замовниками й іншими учасниками проекту. Розуміння психології людей дає змогу зайняти правильну позицію на переговорах, нарадах, у конфлікті, а також зайняти людей на користь проекту з максимальним ефектом.

Більшість людей, що домоглися успіху в різних сферах суспільного життя, уміли у відповідний спосіб «програмувати» свої відносини і поведження в товаристві, знали чи здогадувалися про психологічні закономірності людського спілкування та впливи на людей, успішно застосовували їх на практиці. Проте спеціальної психологічної підготовки ці люди, як правило, не одержували. Наявності лише двох причин: роботи у критичних ситуаціях і дефіциту часу виявилось достатньо для введення психології у плани підготовки керівників, які працюють, як правило, в умовах постійного стресу.

Як зазначалося, характерною ознакою управління проектом є наявність постійної проектною команди. Керівник проекту і його команда мають бути єдиним цілим та працювати взаємоузгоджено. Створення кваліфікованої команди для нового проекту – один з основних обов'язків керівника проекту на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

Добирають спеціалістів за допомогою співбесід, при цьому обговорюють цілі й завдання проекту, очікувані результати, витрати ресурсів, функції й міру відповідальності членів команди, звітність, передбачену винагороду й важливість проекту. Кандидат може бути призначений у команду тільки тоді, коли повною мірою відповідає фаховим вимогам, запропонованим до посади, і виявляє заінтересованість до проекту.

Формуючи команду, керівник проекту намагається об'єднати її членів загальною метою та завданнями. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – ось ознаки нового проекту, які визначають труднощі, що виникають під час формування команди. Створення команди для нового проекту ускладнене ще й тим, що добрані спеціалісти раніше не працювали разом, не мають загальних цінностей та норм і при цьому повинні працювати ефективно. Потрібний час для того, щоб у середині групи розвинулося відчуття команди, сформувалися загальні норми, стандарти й цінності. Усе перелічене потрібно зробити до того, як команда почне працювати на повну потужність.

Керівник проекту повинен сприяти процесу перетворення групи спеціалістів на команду. Насамперед він повинен створити сприятливий психологічний клімат у команді для якнайшвидшої адаптації її учасників у проєкті.

Керівник проекту повинен вирішити основні організаційні проблеми: створити професійно стимулююче оточення; забезпечити групу кваліфікованим технічним персоналом; заручитися підтримкою керівництва; сформувати стабільно сприятливе навколишнє середовище.

Лідер проекту повинен створити таке оточення, яким члени команди нового проекту будуть професійно задоволені, впевнені у своєму становищі, чітко знати свої обов'язки й міру відповідальності, довіряти один одному і поважати один одного. Чим глибше командне почуття, тим вища якість обміну інформацією, ідеями й рішеннями, а також заінтересованість в ефективності проекту.

Зазвичай проєктна команда переживає п'ять стадій: результативність команди на цьому етапі низька, тому що її члени ще не знайомі й не впевнені один в одному, особисті відчуття працівників, пов'язані з визначенням їхнього місця в команді та місця тимчасової команди всередині фірми; коли члени команди починають працювати разом, вони розуміють, що застосовують різні підходи й методи в роботі над проєктом. Такі розбіжності можуть спричинити суперечки й навіть конфлікти, що не сприяє підвищенню ефективності команди. Тому за вмілого керівництва на основі загальних цінностей і норм у команді формуються ділові та дружні відносини; кожний член команди зрозумів свої роль і місце в колективі, де він працюватиме протягом життєвого циклу проєкту. На двох перших етапах у групі формується командне

почуття, що вкрай необхідно для досягнення мети. Це дає основу, на якій команда може продуктивно працювати; керівник проєкту змінює кількісний та якісний склад команди з кількох причин: унаслідок зміни обсягів і видів робіт, заміни деяких працівників через їх непридатність, залучення нових спеціалістів, запрошення тимчасових експертів тощо; після завершення проєкту команду розформовують. При цьому можливі дві ситуації. У разі ефективності проєкту й відповідної мотивації члени команди відчувають задоволення від своєї роботи і сповнені бажання працювати разом і далі. Як правило, керівник проєкту, розпочинаючи новий проєкт, запрошує в команду людей, з якими ефективно реалізував попередній проєкт. У разі краху проєкту члени команди залишають її з відчуттям моральної незадоволеності. Завдання керівника проєкту – домагатися створити ефективну команду.

Діяльність за своєю суттю є процесом. А процесом обов'язково потрібно управляти та здійснювати скоординовані дії, які приведуть систему до бажаного стану [2, с. 220; 6, с. 148–159].

Тим часом виникла нова генерація керівників проєктів. Ця категорія фахівців не ставить собі за мету стати менеджером проєкту. Найчастіше вони навіть не уявляють, що таке керівник проєкту. Просто вони зрозуміли, що повинні успішно завершити виконання кожної ввіреної їм справи і це дасть змогу просунути по кар'єрних сходах. Іншими словами, для них проєкт скоріше засіб професійного зростання, ніж вибір кар'єри.

Поступово керівники проєктів нової формации усвідомили: щоб упевнено себе почувати у цьому вічно мінливому і складному світі проєктів, необхідні спеціальні знання і застосування особливих методик. Але люди здебільшого так влаштовані, що, з одного боку, горять бажанням удосконалювати свої знання, а з іншого – не хочуть витратити на це час і сили.

А тим часом розвиток менеджменту необхідний для компанії. Для цього розвитку необхідно: придбання менеджером умінь, навичок, які допоможуть зробити роботу максимально ефективною; сформувати власне життя за межами організації. Чим старше менеджер, тим менше інтересу у нього до своєї роботи (найчастіше так і відбувається). Те, що було в новинку на самому початку професійного шляху, стає рутинним і нудним заняттям. Тому менеджер повинен мати



інтереси, які допоможуть йому відволіктися на час від робіт. Організація у своїх же інтересах повинна йти назустріч працівнику, щоб його робота була більш дієвою.

Сьогодні суспільство перебуває в умовах активного розвитку і процесів глобалізації та інтеграції. Наші успіхи залежать від здатності передбачати майбутнє. Тільки гармонійне застосування інструментів стратегічного управління й управління проектами може забезпечити сталий розвиток соціально-економічної системи, будь то підприємство, регіон, держава.

**Висновки з цього дослідження.** В умовах становлення ринку гостро постала проблема дефіциту професійних кадрів у сфері менеджменту. Більшість керівників-власників поки не усвідомила необхідність передачі управлінських повноважень професіоналам менеджерам, а тому змушена займатися

всім самостійно. Позначається відсутність необхідної фундаментальної підготовки в галузі сучасного менеджменту, яку ніякими короткостроковими тренінгами та поверхневими курсами не замінити. У зв'язку з необхідністю комплексного вирішення складних управлінських проблем особливо гостро постало питання підготовки керуючих проектами і проектно-орієнтованого управління. Щоб скласти чітке уявлення про його зміст, необхідно усвідомити, які завдання вирішує менеджмент і які при цьому виникають проблеми. Тільки тоді стане зрозуміло, для чого необхідно переходити від менеджменту до управління проектами. Також необхідно відзначити, що, як правило, керівники вищої ланки не відпускають своїх підлеглих на сесію і самі формально підходять до підвищення кваліфікації. Все це не може не відбитися на якості роботи [3, с. 620].

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с. : ил., табл. – (Современное бизнес-образование).
2. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер с англ. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.
3. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. ; под ред. проф. М.Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768с.
4. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М. : ПМСОФТ, 2005. – 206с.
5. Дитхелм Г. Управление проектами [в 2 т.] Т. I: пер. с нем. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400с.
6. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
7. Портни, Стенли И. Управление проектами для «чайников».: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2005 – 352с.

#### REFERENCES:

1. Mazur I.I. (2010). Upravlenie proektami : ucheb. posobie dlya studentov, obuchayushchikhsya po spetsial'nosti "Menedzhment organizatsii"; pod obshch. red. I.I. Mazura i V.D. Shapiro [Project Management]. M. : "Omega-L", 960 p.
2. Klifford F. Grey, Erik U. Larson (2003). Upravlenie proektami : Prakticheskoe rukovodstvo / Per s angl. [Project Management: A Practical Guide]. M. : "Delo i Servis, 528 p.
3. Razu M.L. (2006). Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravleniya: uchebnik / kol. avt.; pod red. prof. M.L. Razu [Project management. Basics of Project Management]. M. : KNORUS, 768 p.
4. Matveev A.A., Novikov D.A., Tsvetkov A.V. (2005). Modeli i metody upravleniya portfelyami proektov [Models and methods of project portfolio management]. M. : PMSOFT, 206 p.
5. Ditzhelm G. (2004) Upravlenie proektami [v 2 t.] T. I: per. s nem. [Project Management]. SPb. : Izdatel'skiy dom "Biznes-pressa", 400 p.
6. Nozdrina L. V., Yashchuk V. I., Polotai O. I. (2010) Upravlinnia proektamy: Pidruchnyk / Za zah. red. L. V. Nozdrinoi [Project Management]. K.: Tsentru uchbovoi literatury, 432 p.
7. Portni, Stenli I. (2005). Upravlenie proektami dlya "chaynikov". Per. s angl. [Project Management for Dummies]. M.: Izdatel'skiy dom "Vil'yams". 352 p.