

УДК 65.014.1

DOI 10.33244/2617-5940.2.2019.68-82

*Євтушенко Г. І., Філоненко С. М.*

## **СУТНІСТЬ КОМАНДИ ПРОЕКТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ УПРАВЛІННЯ**

*У статті узагальнено, авторським визначенням, різні наукові підходи до розкриття сутності поняття «команда проекту»; розглянуто питання, пов'язані з особливостями управління проектною командою та визначено шляхи раціональної її функціонування.*

*Підкреслюється важливість володіння проект-менеджером основними навичками керування, щодо створення кваліфікованої команди з вмотивованих професіоналів, які мають різнобічні компетенції, що дають можливість якісно виконати роботу для досягнення спільної мети при реалізації нового проекту.*

**Ключові слова:** *проект, команда, команда проекту, проект-менеджер, система управління командою проекту, інноваційний проектний менеджмент.*

*Евтушенко А. И. Филоненко С. М.*

## **СУЩНОСТЬ КОМАНДЫ ПРОЕКТА И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ УПРАВЛЕНИЕ**

*В статье обобщены, авторским определением, различные научные подходы к раскрытию сущности понятия «команда проекта»; рассмотрены вопросы, связанные с особенностями управления проектной командой и определены пути рационального ее функционирования.*

*Подчеркивается важность владения проект-менеджером основными навыками управления, по созданию квалифицированной команды с мотивированных профессионалов, которые имеют разносторонние*

*компетенции, позволяющие качественно выполнить работу для достижения общей цели при реализации нового проекта.*

***Ключевые слова:** проект, команда, команда проекта, проект-менеджер, система управления командой проекта, инновационный проектный менеджмент*

***Yevtushenko H., Filonenko S.***

### **ESSENCE OF COMMANDS AND PROFILES**

*The article summarizes author definitions, various scientific approaches to the disclosure of the essence of the concept of "project team"; the issues related to the peculiarities of management of the project team were considered and the ways of its rational functioning were determined.*

*Emphasizes the importance of owning the project manager with the basic skills of management, the creation of a qualified team of motivated professionals who have a wide range of competencies that enable the company to work qualitatively to achieve a common goal in implementing the new project.*

***Keywords:** project, team, project team, project manager, project team management system, innovative project management*

**Постановка проблеми.** Результат реалізації проекту здійснюється значно кращим чином, коли проектна команда створена з вмотивованих професіоналів, які володіють різнобічними компетенціями, що дають можливість якісно виконати роботу для досягнення спільної мети. На сьогодні управління проектами відноситься до однієї з найбільш популярних спеціальностей в Україні. Цей факт підтверджується офіційним визнанням державою професії проектних менеджерів. Узаконено саму професію проектного менеджера, яка поділяється на такі напрями: «Керівник проектів і програм» (код 1238), «Професіонал у сфері управління проектами і програмами» (код 2447), «Наукові співробітники (проекти і програми)» (код 2447.1), «Професіонали з управління проектами і програмами» (код 2447.2).

Актуальність обраної теми обґрунтовується тим, що командна робота творчих, з відповідною освітою, особистостей може ефективно виконати проект: в найкоротші терміни і з найменшими затратами ресурсів, в т.ч. і людських, завдяки оптимізації системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В проектному менеджменті використовують терміни «командапроекту» «проектна команда», «менеджмент людських ресурсів проекту», «менеджмент команди проекту», що включає в себе процеси планування, формування і створення команди, її розвитку і забезпечення діяльності, трансформації або розформування команди. Поняття «команда» є одним з ключових в управлінні проектами.

Перехід суспільства на інноваційну економіку спонукає шукати адекватну систему управління і в контексті реалізації проектів. Успішному розв'язанню цієї проблеми присвятили свої дослідження М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В., Якутин [9], Л. Л. Калініченко [4], В. О. Занора [4], та багато інших науковців. Проте технологія управління, зокрема командою проекту, має суттєві недоліки. Тому метою нашої статті є пошук перш за все методичних підходів, реалізація яких сприяла б підвищенню якості управління проектною командою. До проблем, пов'язаних з управлінням командою проекту та проектною діяльністю, зверталися також Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко, Р. Ф. Ярошенко [1], Р. А. Муха [7], І. Ю. Лебедева [6], та ін. У їх працях зазначається, що останнім часом в управлінні проектами все більше уваги приділяється командній діяльності персоналу.

Проте в умовах України, не дивлячись на те, що проектним командам відводиться важлива роль у впровадженні інноваційних проектів в економіку, все ще недостатньо уваги приділено вмотивованому управлінню командною діяльністю.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення наукових поглядів на економічну сутність поняття «команда проекту» та дослідження теоретичних засад якісної реалізації командного управління задля сприяння прискоренню

процесу підвищення професійної компетентності проект - менеджерів, з урахуванням вітчизняного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні питання управління командами розглядається як один із елементів процесу управління проектами. Для розуміння сутності команди проекту та розгляду особливостей її управління окреслимо основне поняття. Команда проекту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємоузгоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки [ 8 ].

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 [1].

Р.А. Муха термін «команда» визначає – як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт [ 7].

Людина - головна фігура проекту. Будь-який проект без працівників, які здійснюють його, неефективний. Саме налагодження співпраці з великою кількістю людей: членами команди,представниками навколишнього середовища - найважливіша сфера діяльності керівника проекту.

*Успішність команди обумовлена відповідним стилем управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також підбором в команду таких членів серед яких є генератор інноваційних ідей,людина з необхіднимирозумовими здібностями для виконання саме цього проекту;різні індивідуальності, що дає можливість дотримуватись командної рівноваги і синергії. Іншими словами, команда має бути творчою і результативною.Проект-менеджер і його команда повинні стати єдиним цілим і працювати взаємопогоджено.*

Підбираючи людей в команду, як правило, здійснюється вибір кандидатів, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для забезпечення ефективної діяльності команди важливі не тільки вміння, знання і досвід, а й особисті якості та характеристики членів команди.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, на нашу думку, команда проекту – це група креативних, мобільних і гнучких особистостей з наявними у них навичками, знаннями і досвідом, особистісними якостями та характеристиками, робота яких координується проектом-менеджером, що дає можливість дотримуватись командної рівноваги і синергії і які працюють взаємоузгоджено для досягнення спільної мети - ефективності реалізації проекту.

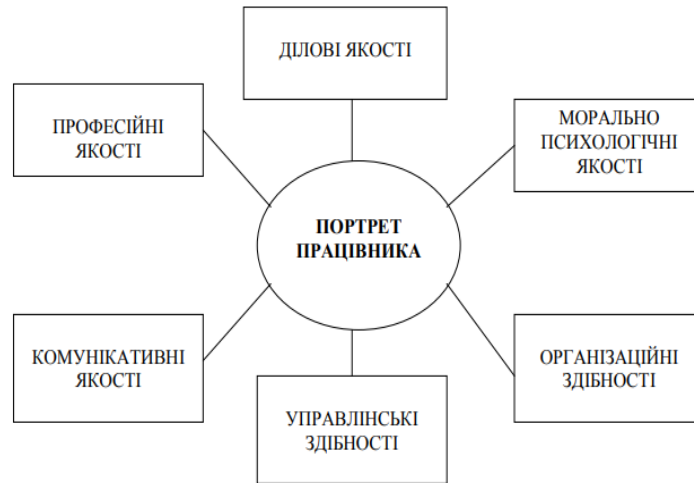
*Створення кваліфікованої команди для нового проекту* - один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій. Формуючи команду, проект-менеджер намагається об'єднати її членів загальною метою та завданнями. Проект-менеджер має сприяти процесу *перетворення групи спеціалістів на команду*. Насамперед він повинен створити сприятливий психологічний клімат у команді для якнайшвидшої адаптації її учасників у проекті. Менеджер проекту, як лідер команди є прикладом для відкритого та чесного спілкування з підлеглими. Він представляє на розгляд та знайомить членів команди з календарними планами, графіками робіт та забезпеченістю ресурсами, приймає пропозиції членів команди при їх значимості.

Характерними *рисами лідера* команди є: високий рівень активності; швидкість у прийнятті рішень та діях; різносторонність поглядів та функцій, які виконуються; постійний контакт з членами команди; вміння налагоджувати зв'язки, які потрібні для ефективного проходження проектних робіт; не зупинятися перед проблемою вибору і робити його у відповідності з інтересами зацікавлених сторін проекту [ 5 ].

Зважаючи на особливе значення суто управлінських навичок в організації виконання проекту, у країнах, де управління проектами вже давно є звичайною практикою й окремим напрямом загальної системи управління, менеджер проекту перетворився на окремий *фаховий напрям*. Існують спеціалізовані фірми, які поряд з наданням послуг у галузі управління проектами пропонують підготовленого менеджера проекту. Про престиж цієї спеціальності красномовно свідчить той факт, що в США менеджери проектів входять до першої трійки спеціальностей з найвищим рівнем оплати праці.

Якщо проектна команда береться за розстановку кадрів, вона повинна враховувати характеристики потенційно доступного персоналу. Ці міркування включають попередній досвід, особисті інтереси, персональні характеристики, доступність. Що стосується професійних навичок та фахових напрямів діяльності, то, як свідчить практика проектного менеджменту, для членів команди вона не має принципового значення. Головне — це навички управлінця та вміння роботи в команді. І якщо вони відсутні, то ніякий навіть найвищий фаховий рівень не в змозі застерегти від провалів у діяльності, де передусім цінується злагодженість дій, творча атмосфера, колективне і критичне обговорення проблем [ 6 ].

Багато дослідників ділять якості працівника по-різному, а саме як сукупність професійних, ділових, морально психологічних та інтегральних. В той же час цей перелік доповнюють такими блоками, як організаційні здібності, результати праці, вміння організувати себе та підлеглих та знання в необхідних сферах роботи. *Нас зацікавила сукупність якостей, які окреслила І.Ю.Лебедєва (рис.1.), і які можна використовувати в анкеті, аналізуючи підбір працівників для команди проекту.*



**Рис. 1. Складові частини портрету працівника**

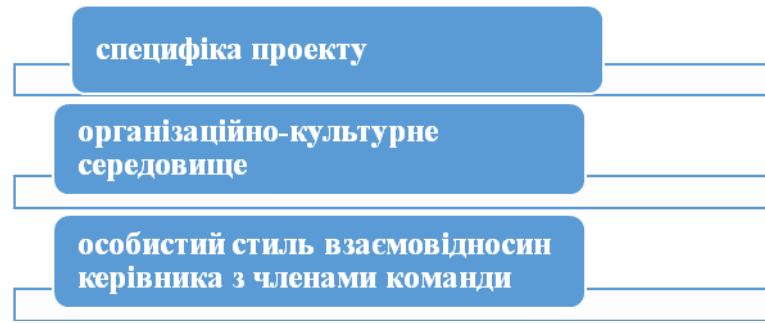
*Джерело інформації[6].*

Команда передбачає спільну роботу її членів. Залежно від характеристик проекту, фахового рівня виконавців, індивідуальних здібностей менеджера проекту можливі такі типи спільної діяльності:

- Тип спільної взаємодії;
- Спільно-послідовний тип;
- Спільно-індивідуальний тип;
- Спільно-творчий тип.

Останнім часом у проектному менеджменті великої популярності набув *спільно-творчий організаційний тип*. Цей тип організації колективної діяльності сприяє високим кінцевим результатам там, де предметом проекту є щось нове, унікальне, що неможливо створити за наявними технологіями та діючими правилами. В таких командах створюється особливий тип діяльності, коли *кожен їх учасник є рівноправним творцем нового*. Для колективів, які належать до такого типу, основною метою стає отримання нових знань, їх приваблюють створення умов для індивідуального розвитку.

Розглянемо *фактори*, що визначають принципи формування успішної команди проекту (Рис.2.).



**Рис.2. Фактори, що визначають принципи формування успішної команди проекту**

Складено автором з використанням джерела інформації[9].

*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, організація зовнішніх зв’язків тощо.

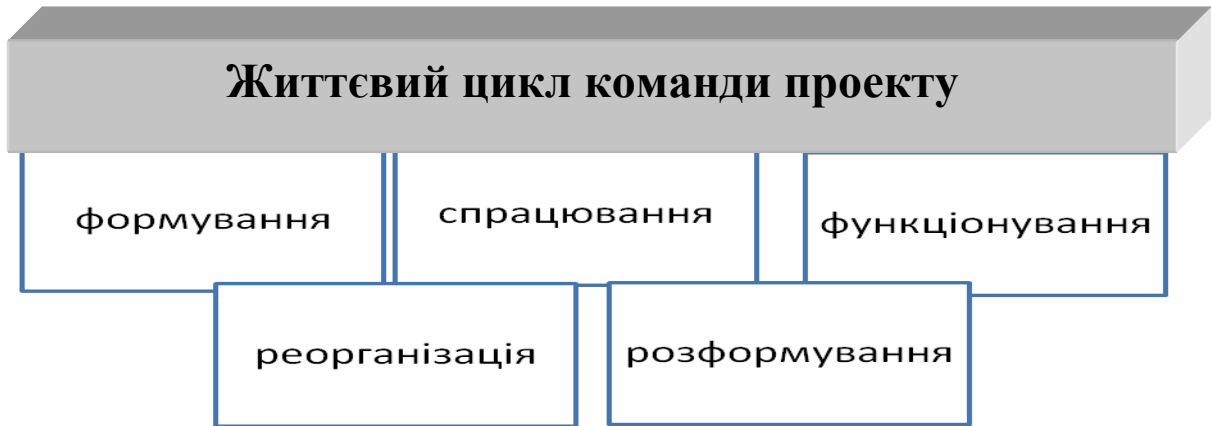
*Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди* залежить від типу лідера. Говорячи, про цілі проекту та команду постає питання часу та тривалості існування проекту. В свою чергу, завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї стадії його життєвого циклу в іншу в рамках проектної діяльності та довести проект до успішного завершення[9].

Зазвичай проектна команда переживає п’ять стадій.

Проект -менеджер повинен глибоко знати всі життєві фази проекту і відповідно до них управляти життєвим циклом проектної команди.

*Система управління командою проекту* націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту і реалізується через її





**Рис.3. Життєвий цикл команди проекту**

*Складено автором на основі джерела інформації[6]*

стадії. Команда проекту має такі ж життєві стадії, як і складові життєвого циклу проекту в якому виділяють п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування (Рис.3.). Першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування.

Команда проекту створюється керівником проекту. Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури;
- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників.

Для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. До цієї команди входять повноважні представники всіх учасників проекту для здійснення функцій згідно із прийнятим розподілом зон відповідальності. Управління командою проекту в інтерпретації стандарту, розробленого Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI), який є некомерційною професійною організацією з управління проектами, передбачає активні дії керівника проекту зі спостереження за діяльністю учасників проектної групи [3].

Ефективне управління командою проекту, за даними досліджень Л.Калініченко має ґрунтуватися на процесному підході (рис.4.).

*Процесний підхід до управління командою проекту* вимагає від керівника проекту, відповідно до сучасних умов реалізації проектів, володіти такими характеристиками:

- інноваційне мислення і знання технології впровадження проекту;
- здатність опанування більш складним комплексом прийняття рішень;
- високий ступінь гнучкості при переході від однієї до іншої стадії життєвого циклу командної співпраці;
- робота з різними системами мотивації;
- готовність до ризику;
- компетентнісний підбір працівників для формування команди проекту, який базується на вмінні визначати потенціал і можливий індивідуальний внесок кожного члена колективу.

Управління командою проекту ставить за мету забезпечення найбільш ефективного використання потенціалу осіб, які залучені до виконання проектних робіт. Керувати високопрофесійними фахівцями набагато складніше ніж звичайними спеціалістами. Вони більш амбітні, незалежні в судженнях, менш дисципліновані, не дуже сприймають командний тон та характеризуються іншими якостями, які ускладнюють діяльність менеджера проекту. Крім того, інколи у менеджера проекту бувають обмежені

повноваження щодо добору членів команди. Особливо коли проект має велику кількість зацікавлених осіб, вони наполягають на включення в команду своїх представників. Робота з командою проекту може ускладнюватися внаслідок того, що окремі її члени підпорядковуються як функціональному менеджеру, так і менеджеру проекту. Результативне управління в умовах такого подвійного підпорядкування часто є негативним чинником успіху впровадження проекту. Це також потребує від менеджера проекту чималих навичок у галузі управління персоналом.



**Рис.4. Процесна схема управління командою проекту.**

*Джерело інформації[4].*

Останнім часом у систему управління проектами все активніше проникають інноваційні ідеї та технології, носіями яких є члени команди проекту. Менеджер проекту відіграє роль носія культури, оптимізує умови використання завдань управління щодо регулювання системних інновацій в процесі трансформації проектної діяльності, зокрема він: - активно

використовує динамічне управління та планування; - сприяє переходу до нової моделі менеджменту, у якій центральним системоутворюючим елементом стає орієнтація на досягнення результату; - сприяє поширенню системних нововведень для посилення ефективності командної співпраці; - створює передумови для впливу на систему джерел управління найбільш динамічного менеджменту, а саме – інноваційного. Інноваційний проектний менеджмент – це цілеспрямована система управління інноваційними проектами, її ресурсами, зокрема людьми, що беруть участь у розподілі та впровадженні інновацій з метою досягнення максимальної ефективності інновацій як найважливішого чинника розвитку системи управління проектами.

**Висновки.** Сьогодні у підвищенні якості управління проектами зацікавлені практично всі. Досягненню ефективності сприяє активне використання сучасних управлінських технологій в менеджменті проектних команд з вивченням досвіду країн, які в даній діяльності досягли значних успіхів. Підсумовуючи вищезазначене, необхідно наголосити на тому, що від професійного управління командою проекту багато в чому залежить якісна реалізація проекту. Наведена у статті графічна схема управління командою проекту ґрунтується на процесному підході, який вимагає від керівника проекту умінь поставити цілі, згуртувати фахівців у команді, розподілити обов'язки і контролювати діяльність кожного учасника команди, даючи йому можливість бути ініціативним, творчим, вмотивованим. Нині при плануванні та проектуванні діяльності одних знань проектних стандартів, економіки, інформаційних ресурсів на сьогодні недостатньо. Проект-менеджер це і професіонал, і керівник, і лідер. Ключовою якістю керівника проекту має бути вміння згуртувати професіоналів різних напрямів діяльності в одну команду для успішної реалізації окресленої мети і завдань проекту.

Система управління командою проекту, в нинішніх умовах господарювання, має базуватися на інноваційній основі. В наш час всі стадії проектної діяльності проходять відповідні цикли інновацій. У цих умовах усі

проект-менеджери мають володіти управлінськими вміннями та компетенціями, що лежать в основі наукового менеджменту.

### Список джерел:

- 1.Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
- 2.Євтушенко Г.І.Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект).[Електронний ресурс]. *ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури"*.2019. № 4. С.77-82. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua>.
- 3.Занора В.О.Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 30(1). - С. 87-90.URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_30%281%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%281%29__22).(дата звернення: 12.07.19.).
- 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/>.(дата звернення: 30.06.19.).
- 5.Кучеренко В.Р., Маркітан О.С. Управління діловими проектами: Навчальний посібник. Київ, 2005. 280 с.
- 6.Лебедева І.Ю. Методика формування команди проекту.*Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова*. (дата звернення: 12.07.19.). URL:<https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>.(дата звернення: 12.07.19.).
- 7.Муха Р. А. Команда, її суть та особливості розвитку [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. №8.URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>. (дата звернення: 12.07.19.).
- 8.Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. Київ. 2010. 432 с.
- 9.Разу М. Л., Воропаев В.И, Якутин Ю.В. Управление программами и проектами. Москва, 2000. 364 с.

### References

- 1.BushuevaN.S., YaroshenkoY.F., YaroshenkoR.F. (2010) Upravlinnia Proektamy Ta Prohramamy Orhanizatsiinoho Rozvytku [Management of organizational development projects and programs]. Kiev: SummitBook. (inUkrainian).
2. YevtushenkoG.I. (2019) Formuvannia Komandy Proektu TaOrhanizatsiiaYiiEfektyvnoiRoboty (TeoretychnyiAspekt) [Formation of project team and organization of its effective work (theoretical aspect)]. State Higher

Educational Institution "Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture". Electronic resource, no.4, pp.77-82. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua>.

3. Zanora V.A. (2018) Upravlinnia Kadramy Teoretychni Aspekty Formuvannia Proektnoi Komandy [Personnel Management: Theoretical Aspects of Project Team Formation]. Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 30(1), pp.87-90. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_30%281%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%281%29__22) (accessed 12 July 2019).

4. Kalinichenko L.L. (2016) Formuvannia Ta Otsiniuvannia Efektyvnosti Proektnoho Menedzhmentu [Formation and evaluation of project management effectiveness].

Marketing and innovation management (Electronic resource), no.4, pp.169-179. Available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (accessed 30 June 2019).

5. Kucherenko V.R., Markitan O.S. (2005) Upravlinnia Dilovymy Proektamy [Management of business projects]. Kiev. Tutorial, pp.280. (in Ukrainian).

6. Lebedeva I.Y. (2019) Metodyka Formuvannia Komandy Proektu [Methods of project team formation]. Odessa National Academy of Communication O.S. Popova. Available at: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>. (accessed 12 July 2019).

7. Mukha R. A. (2015) Komanda, Yiyi sut' ta osoblyvosti rozvytku [Team, its essence and features of development]. Effective economy (Electronic resource), no.8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (accessed 12 July 2019).

8. Nozdrina L.V., Yashchuk V.I., Polotai O.I. (2010) Upravlinnia Proektamy [Project management]. Kiev. Tutorial / for the head. ed. L.V. Nozdrina, pp.432. (in Ukrainian).

9. Razu M.L., Voropayev V.I., Yakutin Y.V. (2000) Upravlenie programmami i proektami [Manage programs and projects]. Moscow, pp.364. (in Russian).

***Євтушенко Ганна Іванівна (ORCID 0000-0002-6584-8518)*** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України (м.Ірпінь).

Філоненко Сергій Миколайович, - здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ННІ фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).