

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Т. С. Обиденнова, к. е. н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, obyd_ts@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-5548-3906,

Ю. Е. Дуднева, к. е. н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, j_dudneva@ukr.net, orcid.org/ 0000-0002-4786-7213,

М. О. Васильєва, асистент, Українська інженерно-педагогічна академія, maria.vyhristyuk.777@gmail.com, orcid.org/ 0000-0001-9119-2746

Методологія дослідження. Узагальнення та системний аналіз надали можливість продемонструвати, що в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища актуальним питанням виступає пошук ефективних підходів до управління діяльністю підприємств. Одним з таких напрямів є поділ робіт підприємства на окремі проєкти. Як наслідок, існує життєва необхідність обрання підходів до управління командою проєкту. Для цього необхідно використовувати усі наявні обмежені ресурси підприємства в процесі реалізації загальних функцій менеджменту. Актуальним є застосування ресурсно-функціонального підходу до управління командою проєкта як функціональною одиницею підприємства.

Результати. У статті автором визначено, що формування команди проєкту в сучасних умовах можливе за декількома варіантами. Кожен з цих варіантів обирається менеджментом підприємства у залежності від чітко визначених умов його функціонування. Продемонстровано, що в сучасних умовах застосування якогось окремого підходу до управління командою проєкту не дасть очікуваних результатів, тому варто застосовувати такий підхід до управління, що максимізує використання наявних обмежених ресурсів підприємства в процесі реалізації загальних функцій управління, тобто раціонально використовувати ресурсно-функціональний підхід до управління командою проєкту.

Новизна. Доведено, що в умовах швидких змін в середовищі функціонування сучасних підприємств, усі обсяги роботи розподіляються у вигляді окремих проєктів, що мають чіткі обмеження у часі, ресурсах та результатах і здійснюються з метою досягнення унікальних цілей та виконання поставлених завдань. Застосування ресурсно-функціонального підходу до управління командою проєкту в сучасних умовах для багатьох підприємств є запорукою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Практична значущість. Впровадження ресурсно-функціонального підходу до управління командою проєкту в реальну діяльність українських підприємств є особливо важливим і дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність шляхом використання наявних ресурсів підприємства та дозволить реалізувати функції управління найбільш ефективно.

Ключові слова: команда проєкту, проєктна діяльність, ресурсно-функціональний підхід, ефективне управління, загальні функції менеджменту, ресурси підприємства.

Постановка проблеми. Економічна стійкість підприємств на вітчизняному та світовому ринках багато в чому залежить від швидкої адаптації до умов турбулентного зовнішнього середовища. Досягнення та закріплення позицій лідера в конкурентній боротьбі багато в чому залежить від ефективного використання методів управління під-

приємствами в умовах трансформаційної економіки. В останні роки більшість роботи на сучасних підприємствах розподіляється у вигляді окремих проєктів, що мають чіткі обмеження у часі, ресурсах та результатах та здійснюються з метою досягнення унікальних цілей та виконання поставлених завдань,

як правило, для сприяння позитивних змін в діяльності організації або створення доданої вартості. «Тимчасова природа проектів контрастує з бізнесовими процесами, які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг» [1]. Тому питання управління проектною діяльністю та командою проекту в сучасних умовах є особливо актуальним і вимагає постійних досліджень та удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку проблематики управління командами проектів присвятили свої наукові праці сучасні дослідники, а саме: Т. Шафранська [1], О. Дуднік [2], Ю. Каліман та О. Ралко [3], О. Шматко, Н. Стратієнко та Р. Манева [4], І. Новаківський та А. Висоцький [5], І. Ганза [6] та інші. Проте, питання управління командою проекту в сучасних умовах є досить актуальним і вимагає подальших досліджень.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є формування рекомендацій щодо ефективного управління командою проекту в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні питання ефективного управління підприємствами виходить на перший план. Ефективне управління вимагає від сучасного менеджменту знайти та впровадити такі методи управління та підходи, які зможуть повернути витрачені інвестиції та принести бажану віддачу в найкоротші терміни.

Однією з головних проблем є визначенні такого підходу до управління підприємствами, який буде найбільш ефективним і дозволить максимально використовувати наявні ресурси підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин гармонійний розвиток та ефективне функціонування підприємств залежать від управління. Існує ряд підходів до управління підприємством, кожен з яких зосереджений на певних факторах процесу управління, функціях підприємства або розглядає саме підприємство та систему управління з різних ракурсів.

Зміст підходів до управління підприємством які вже стали «класичними» та найчастіше використовуються в практичній діяльності управління приведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до управління та їх зміст

Підхід до управління	Зміст підходу до управління
процесний підхід	розглядає діяльність підприємства як мережу інтерактивних процесів, що протікають в межах організаційної структури підприємства та реалізують мету її існування;
системний підхід	розглядає діяльність підприємства як сукупність окремих елементів, пов'язаних один з одним;
ситуаційний підхід	розглядає процес управління підприємством на основі конкретних прийомів, які застосовує керівник залежно від ситуації;
об'єктний підхід	розглядає підхід до управління, в якому існуючий об'єкт управління вдосконалюється;
функціональний підхід	характеризує підприємство як сукупність функцій, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети;
ресурсний підхід	ресурси розглядаються як фактори виробництва, які беруть участь у досягненні результату;
факторний підхід	розглядає підприємство як сукупність факторів виробництва.

Розроблено авторами

Сучасні умови роботи підприємств вимагають від керівництва вибору такого підходу, який міг би охопити всі аспекти про-

цесу управління з урахуванням несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Сьогодні українські підприємства стикаються з проблемою ефективного використання обмежених ресурсів, які можна класифікувати на три групи: матеріальні, людські та організаційні ресурси.

Виходячи з того, що підприємства працюють в умовах критичного дефіциту ресурсів, застосування ресурсного підходу, на перший погляд, було б оптимальним. Але ефективне функціонування будь-якого підприємства можливе лише за умови правильного вибору та реалізації функцій управління, що робить життєво важливим застосуванням в управлінні функціональним підходом.

Таким чином, з одного боку, існує гостра проблема управління підприємством, що заснована на розгляді підприємством сукупності ресурсів як факторів виробництва, які беруть участь у досягненні поставленої мети. З іншого боку – як сукупність функцій, які необхідно реалізувати для досягнення бажаного результату [8].

Тому в цих умовах доцільно використовувати не тільки кожен із підходів до управління підприємством, але поєднувати ці два актуальні підходи. Тому керівництву необхідно застосовувати ресурсно-функціональний підхід до управління.

Застосування ресурсно-функціонального підходу до управління сучасним підприємством є особливо важливим і дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом використання наявних ресурсів підприємства та дозволить реалізувати функції управління підприємством найбільш ефективно.

У будь-яких умовах функціонування актуальним питанням виступає проектна діяльність. Проектна діяльність робить будь-які бізнес-процеси прозорими та легко керованими, а також дозволяє менеджменту підприємства контролювати та керувати змінами, що реалізуються як проекти, що у разі кризи дозволяє точно планувати ресурси для бізнес-процесів підприємства, та контролювати витрати з метою їх зменшення.

Виконання проектів здійснюється командами проектів. Команда проекту (або проектна група) – це «певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення

спільної мети. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проекту. Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається» [7, с.198]. Застосування ресурсно-функціонального підходу до управління командою проекту в сучасних умовах є життєво необхідною умовою для сталого розвитку українських підприємств.

У залежності від особливостей функціонування підприємства, мети проекту, завдань проекту та можливих ресурсів при формуванні команди проекту можливі такі варіанти:

Варіант 1. Усі члени проектної групи є працівниками одного підприємства в рамках якого створюється команда проекту.

Переваги: знання специфіки роботи підприємства, знання його внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін); можливість швидкого отримання необхідної інформації для здійснення проекту шляхом формальних та неформальних зв'язків. Даний варіант формування команди проекту не вимагає витрачання додаткових коштів.

Недоліки: відсутність об'єктивізму з питань функціонування підприємства, що може призвести до неврахування окремих ризиків діяльності.

Варіант 2. Усі члени проектної групи є запрошеними фахівцями з інших підприємств та організацій.

Переваги: необхідні навички та знання специфіки роботи інших підприємств, що мають схожі сфери діяльності; об'єктивізм у виконанні завдань; аналіз отриманої інформації у відповідності до зазначених вимог; об'єктивний аналіз отриманих результатів на етапах виконання проекту.

Недоліки: відсутність знання внутрішнього середовища підприємства (сильних та слабких сторін); можливість швидкого отримання необхідної інформації для здійснення проекту шляхом неформальних зв'язків усередині підприємства; опір та недовіра до дій зі сторони працівників підприємства. Даний варіант формування команди проекту вимагає витрачання додаткових коштів та додаткового часу на пошук необхідних фахівців з інших підприємств та організацій.

Варіант 3. Частина фахівців є працівниками підприємства, а фахівці, знання та навички яких потребують сучасних підходів до виконання завдань проекту, є запрошеними з інших підприємств та організацій.

Переваги: знання працівників підприємств будуть доповнюватися новими провідними знаннями запрошених фахівців; аналіз отриманої інформації надасть можливість швидкого її отримання та максимально повноцінного аналізу; виконання завдань проекту буде максимально ефективним через врахування специфіки роботи підприємства та сильних сторін у внутрішньому середовищі. Даний варіант формування команди проекту вимагає витрачання додаткових коштів та додаткового часу на пошук необхідних фахівців з інших підприємств та організацій, проте залучення фахівців підприємств та запрошених професіоналів надасть можливість отримання результатів максимально швидко та ефективно. Крім того, в даному варіанті формування команди проекту є звичайно високим отримання додаткового синергетичного ефекту.

Склад кожної команди проекту не є типовим та стандартним – кожен проект вимагає тих або інших фахівців з особливими знаннями та навичками. Проте, кожною проектною командою керує проектний менеджер (або менеджер-проекту, керівник проекту). Проектний менеджер усередині проектної групи в повній мірі повинен реалізовувати усі функції менеджменту. Є важливим також при формуванні групи проекту залучати до відбору членів команди і проектного менеджера – таким чином до команди можуть увійти ті професіонали з якими менеджер проекту вже мав нагоду працювати разом, знає їх сильні та слабкі сторони.

Особливістю створення команди проекту є те, що фахівці, що увійдуть до складу проектної групи, раніше могли не працювати разом, а тому не мають уяви про особливості роботи один одного. Проте, злагоджена робота усієї команди проекту сприятиме ефективній роботі над проектом. Тому однією з особливостей роботи проектного менеджера є створення максимально зручних умов роботи команди у найшвидший термін. Урахування особливостей членів команди проекту

надасть можливість максимально ефективно використовувати їх знання та навички в процесі виконання завдань проекту.

Управління командами проектів здійснюється шляхом реалізації загальних функцій менеджменту.

Планування. Здійснення планування: складу команди проекту; задач та термінів їх розв'язання для кожного члена та усієї команди в цілому; графіка роботи; необхідних ресурсів тощо.

Організація. Здійснення організації: загальної структури команди проекту; закріплення повноважень та розподіл зон відповідальності; організація роботи над проектом тощо.

Контроль. Здійснення контролю на всіх етапах виконання проекту: обсяги виконаних робіт; додержання дедлайнів кожного етапу; витрат ресурсів тощо,.

Мотивація. Здійснення мотивації усіх учасників команди проекту до: ефективного виконання роботи (плану); продукування раціоналізаторських ідей; нестандартних підходів вирішення поставлених завдань; усунення конфліктів тощо.

Регуляція. Здійснення регуляції на основі отриманої інформації та отриманих даних для аналізу, оперативне розв'язування проблем, які виникають.

Необхідно пам'ятати про те, що проектний менеджер повинен здійснювати комунікації як між членами команди проекту, працівниками підприємства, його керівництвом та, у разі необхідності, навколишнім середовищем підприємства.

Використання ресурсно-функціонального підходу в процесі управління командою проекту в сучасних умовах з наведено на рис.1.

Раціональне використання ресурсів підприємства при управлінні командою проекту із застосуванням загальних функцій менеджменту надасть можливість досягти очікуваних результатів функціонування усього підприємства та є підґрунтям отримання менеджментом підприємства максимального позитивного ефекту.

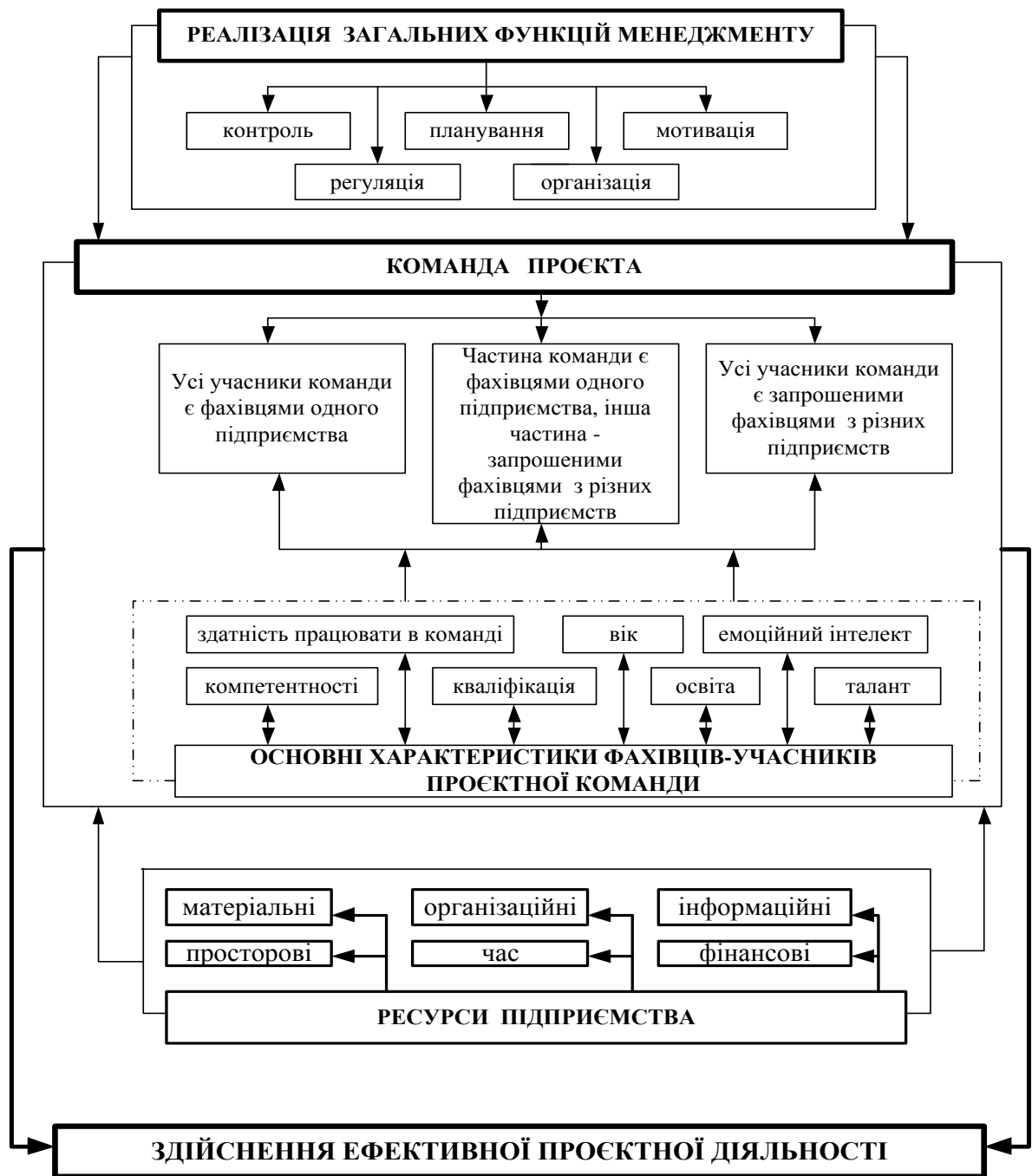


Рис. 1. Управління командою проекту в сучасних умовах

Розроблено авторами

Висновки. В умовах нестабільного середовища функціонування підприємств все більшої актуальності набирає розподіл завдань усередині підприємства у вигляді окремих проєктів. З метою ефективного залучення обмежених ресурсів та за умови реалізації загальних функцій менеджменту необхідним є пошук максимально результативного підходу до управління командою проєкту. Управління командою проєкту в сучасних економічних умовах для багатьох під-

приємств є запорукою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, тому застосування ресурсно-функціонального підходу до управління є актуальним і необхідним.

Література

1. Шафранська Т. Ю. Проєктний менеджмент як специфічна галузь управління [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.

2. Дуднік О. Формула інноваційного потенціалу команди: як підвищити залученість талановитих співробітників і чому це – основне джерело успішного розвитку компанії [Електронний ресурс] / О. Дуднік – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20208421-formula-innovacijnogo-potencialu-komandi-yak-pidvishchiti-zaluchenist-talanovitih-spivrobitnikiv>
3. Каліман Ю. О. Наукові підходи до формування та управління проєктною командою / Ю. О. Каліман, О. С. Ралко // Молодий вчений. – 2018. – № 5(2). – С. 704–708.
4. Шматко О. В. Формування проєктної команди для вертикально-інтегрованої організаційної структури / О. В. Шматко, Н. К. Стратієнко, Р. І. Манєва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – 2017. – № 3. – С. 65–70
5. Новаківський І. І. Формування проєктної команди з урахуванням типологічних характеристик менеджерів / І. І. Новаківський, А. Л. Висоцький // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2019. – Вип. 3. – С. 113–121.
6. Ганза І. В., Специфіка формування проєктної команди: управлінський аспект [Електронний ресурс] / І. В. Ганза // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>
7. Батенко Л. П. Управління проєктами: навч. пос.. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
8. Обиденнова Т. С. Структурні перетворення машинобудівних підприємств: підходи до управління / Т. С. Обиденнова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 45. – С. 104–110.

References

1. Shafranska, T.Yu. (2014) Proektnyi menedzhment yak spetsyfichna haluz upravlinnia . Retrieved from http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.
2. Dudnik, O. (2020). Formula innovatsiynoho potentsialu komandy: yak pidvyshchyty zaluchenist talanovytykh spivrobitnykiv i chomu tse – osnovne dzherelo uspishnoho rozvytku kompanii. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20208421-formula-innovacijnogo-potencialu-komandi-yak-pidvishchiti-zaluchenist-talanovitih-spivrobitnikiv>
3. Kaliiman, Yu.O., & Ralko, O.S. (2018). Naukovi pidkhody do formuvannia ta upravlinnia proektnoiu komandoiu. Molodyi vchenyi, 5(2), 704-708.
4. Shmatko, O.V., Stratiienko, N.K., & Manieva, R.I. (2017). Formuvannia proektnoi komandy dlia vertykalno-intehrovannoi orhanizatsiinoi struktury. Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «KhPI». Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy, (3), 65-70.
5. Novakivskyi, I.I., & Vysotskyi, A.L. (2019). Formuvannia proektnoi komandy z urakhuvanniam typolohichnykh kharakterystyk menedzheriv. Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia, (3), 113-121.
6. Hanza, I.V. (2015). Spetsyfika formuvannia proektnoi komandy: upravlinskyi aspekt. Efektivna ekonomika – Efektyvna ekonomika, (7). Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>
7. Batenko, L.P., Zahorodnikh, O.A., & Lishchynska, V.V. (2003). Upravlinnia proektamy. Kyiv: KNEU.
8. Obydiennova, T.S. (2014). Strukturni peretvorennia mashynobudivnykh pidpriemstv: pidkhody do upravlinnia. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (45), 104-110.

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Т. С. Обиденнова, к. э. н., доцент, Ю. Э. Дуднева, к. э. н., доцент,
М. А. Васильева, ассистент, Украинская инженерно-педагогическая академия*

Методология исследования. Обобщение и системный анализ предоставили возможность продемонстрировать, что в условиях быстро меняющейся внешней среды актуальным вопросом выступает поиск эффективных подходов к управлению деятельностью предприятий. Одним из таких направлений является разделение работ предприятия на отдельные проєкты. Как следствие, существует жизненная необходимость избрания подходов к управлению командой проєкта. Для этого необходимо использовать все имеющиеся ограниченные ресурсы предприятия в процессе реализации общих функций менеджмента. Актуальным является применение ресурсно-функционального подхода к управлению командой проєкта как функциональной единицей предприятия.

Результаты. В статье автором определено, что формирование команды проєкта в современных условиях возможно по нескольким вариантам. Каждый из этих вариантов выбирается менеджментом предприятия в зависимости от четко определенных условий функционирования предприятия. Кроме того, в современных условиях применение какого-то отдельного подхода к управлению командой проєкта не даст ожидаемых результатов, поэтому целесообразно применять такой подход к управлению, который максимизирует использование имею-

щихся ограниченных ресурсов предприятия в процессе реализации общих функций управления, то есть рационально использовать ресурсно-функциональный подход к управлению командой проекта.

Новизна. Доказано, что в условиях быстрых изменений в среде функционирования современных предприятий, все объемы работ распределяются в виде отдельных проектов, имеющих четкие ограничения во времени, ресурсах и результатах и осуществляются с целью достижения уникальных целей и выполнения поставленных задач. Применение ресурсно-функционального подхода к управлению командой проекта в современных условиях для многих предприятий является залогом повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Практическая значимость. Применение ресурсно-функционального подхода к управлению командой проекта в реальной деятельности украинских предприятий является особенно важным и позволит повысить их конкурентоспособность путем использования имеющихся ресурсов и позволит реализовать функции управления наиболее эффективно.

Ключевые слова: команда проекта, проектная деятельность, ресурсно-функциональный подход, эффективное управление, общие функции менеджмента, ресурсы предприятия.

PROJECT TEAM MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

T. S. Obydiennova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Yu. E. Dudnieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, M. O. Vasylieva, Assistant Lecturer, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

Methods. Generalization and systems analysis provided an opportunity to highlight that in a rapidly changing external environment, urgent issues are the search for effective approaches to enterprise management. One of these areas is the division of the enterprise into separate projects. As a result, there is a vital need for choosing approaches to managing the project team. For this, it is necessary to use all available limited resources of the enterprise in the process of implementing the general management functions. It is relevant to apply a resource-functional approach to managing a project team as a functional unit of an enterprise.

Results. The authors determined that the formation of the project team in modern conditions is possible in several options. Each of these options is chosen by the enterprise management depending on clearly defined conditions for the operation of the enterprise. In addition, in modern conditions, the application of a certain approach to the management of the project team will not give the expected results, therefore it is advisable to apply such an approach to management that maximizes the use of available limited resources of the enterprise in the implementation of common management functions, that is, it is rational to use the resource-functional approach to project team management.

Novelty. In the context of rapid changes in the functioning environment of modern enterprises, all volumes of work are distributed in the form of separate projects having clear limitations in time, resources and results, and are carried out in order to achieve unique goals and accomplish tasks. The use of a resource-functional approach to managing a project team in modern conditions for many enterprises is the key to increasing their effectiveness and competitiveness.

Practical value. The application of the resource-functional approach to managing the project team in the real activities of Ukrainian enterprises is especially important and will increase competitiveness by using the existing resources of the enterprise and will allow it to implement the management functions most effectively.

Keywords: project team, project activity, resource-functional approach, effective management, general management functions, enterprise resources.

Надійшла до редакції 03.01.20 р.