

**М.О. Філатова**  
студ. III курсу  
спеціальність «Менеджмент»  
Науковий керівник: к. е. н., доц. І.В. Гайворонська

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЄКТНИХ КОМАНД НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Використання проєктного підходу на сучасних підприємствах передбачає необхідність формування проєктної команди, яка буде безпосередньо працювати над виконанням завдань проєкту. Так як проєктна діяльність має свої специфічні цілі, які можуть відрізнятися від цілей основної діяльності підприємства, то і вимоги до персоналу проєкту будуть відрізнятися. Тому питання формування проєктної команди є надзвичайно актуальним на підприємстві і передбачає вирішення низки проблем: вибір кандидатів (всередині організації чи зовні), кваліфікація спеціалістів, культурні особливості працівників та їх потреби, тимчасовість роботи та співпраця з членами проєкту після його завершення.

Команда проєкту – це сукупність всіх осіб на чолі з керівником, які мають необхідну кваліфікацію в певній функціональній області і безпосередньо залучені до реалізації проєкту. Цілі учасників команди проєкту повинні підпорядковуватися цілям проєкту, для досягнення яких команда і була сформована. Учасники команди проєкту наділені відповідними повноваженнями відповідно до принципу розподілу праці і мають свої межі відповідальності. Кожен учасник команди повинен розуміти свою роль у проєктній діяльності і як його дії впливають на ролі інших учасників. Згідно РМВОК [1, ст. 342] управління персоналом проєкту включає в себе процеси організації команди проєкту та управління нею.

В практиці менеджменту виділяють функціональні ролі – ті, що безпосередньо стосуються посадових обов’язків співробітника; а також командні ролі, типи яких найкраще виділив Мередіт Белбін у своїй моделі командних робіт.

Спочатку було виявлено вісім ролей [2, ст. 659]: робоча бджілка (companionworker), керівник (chairman), мотиватор (shaper), генератор ідей (plant), постачальник (resourceinvestigator),

аналітик (monitor-evaluator), натхненник (teamworker) та контролер (completer-finisher). Пізніше було додано дев'яту роль – спеціаліста (specialist). Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, три або навіть чотири командні ролі. Вони можуть вважатись однаково важливими для ефективності командної роботи за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і якнайкраще.



**Рис. 1. Класифікація командних ролей за Белбіном**

Отже, на основі визначення поняття «команда проєкту», можна визначити основні цілі формування проєктної команди:

1. Розподіл задач між персоналом та визначення меж їх відповідальності.
2. Накопичення досвіду та знань працівників і використання їх в ході реалізації проєкту.
3. Контроль за продуктивністю діяльності як одного працівника окремо, так і команди в цілому.
4. Виявлення нових ідей і спільне прийняття рішень.
5. Налагодження комунікацій між різними учасниками проєкту для досягнення ефекту синергії.
6. Створення почуття залученості у всіх членів команди.
7. Створення позитивного внутрішнього психологічного клімату в колективі задля підвищення ефективності діяльності команди.

Існує TORI-модель побудови команди проєкту [3, ст. 103]:

T (Trust) – Довіра: взаємна щирість і відсутність побоювання.

O (Openness) – Відвертість: вільний потік інформації, ідей і відчуттів.

R (Realization) – Реалізація: самовизначення, вільний вибір ролі, можливість робити те, що ви хочете.

I (Interdependence) – Взаємозалежність: взаємний вплив, спільна відповідальність і лідерство.

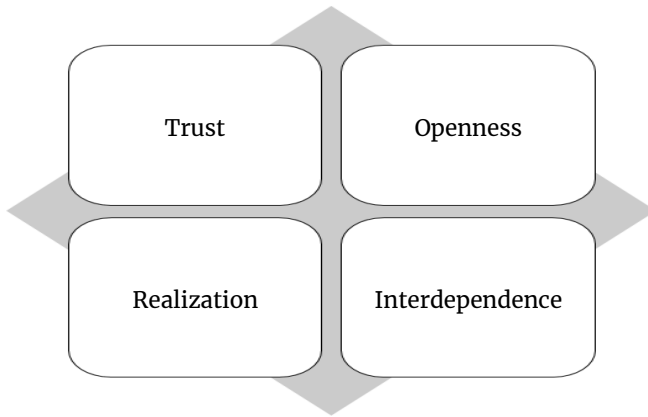


Рис. 2. Модель TORI

Сучасні підприємства доволі часто не лише опираються на відповідні аспекти при формуванні проєктної команди, а й включають їх до корпоративної культури у вигляді принципів.

Одним із важливих аспектів успішності формування і розвитку проєктних команд на підприємствах є якість комунікацій і взаємодії членів команди. Управління комунікаціями, насамперед, здійснюється у вигляді управління інформаційними потоками між учасниками команди проєкту та зовнішніми суб'єктами, що передбачає збір, обробку, узагальнення та передачу інформації учасникам проєкту, що буде забезпечувати виконання завдань проєкту.

Командна робота сприяє підвищенню ефективності проєктної діяльності за допомогою ефекту синергії, який передбачає кращий результат при колективній роботі, ніж сума індивідуальних внесків

кожного працівника за умови створення позитивного емоційного і психологічного клімату колективу та використання різних методів мотивації персоналу, орієнтуючись потреби. Налагодження комунікацій між учасниками проєкту впливає на оперативність діяльності і швидкість прийняття рішень. Як правило, після завершення життєвого циклу проєкту команда розформовується, проте можуть формуватися бази працівників, які будуть корисними при виконанні інших проєктів.

### ***Список використаної літератури***

1. Duncan, W. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide ; Project Management Institute: Newton Square PA, USA, 2021. 579 p.
2. Янковець Т.М. Оцінка ефективності інноваційних проєктів у сучасних умовах господарювання. Миколаївський університет ім. В.О. Сухомлинського, 2015. № 5. С. 657–661.
3. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками : навчальний посібник / О.І. Яковенко. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.