

УДК 005.86

Ільчук Павло Григорович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри технологій управління
Національний університет «Львівська політехніка»*

Ильчук Павел Григорьевич

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой технологий управления
Национальный университет «Львовская политехника»*

Пchuk Pavlo

*ScD, Professor,
Head of the Management Technologies' Department
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-4636-2309*

Лещук Юрій Васильович

*магістр кафедри технологій управління
Національного університету «Львівська політехніка»*

Лещук Юрий Васильевич

*магистр кафедры технологий управления
Национального университета «Львовская политехника»*

Leschuk Yuriy

*Master of the Management Technologies' Department
Lviv Polytechnic National University*

СТРАТЕГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ПРОЕКТІВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД ПРОЕКТОВ

STRATEGIC CHARACTERISTICS OF PROJECT TEAM FORMATION

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність досліджень у сфері проектного менеджменту, загалом, та управління проектними командами, зокрема. Досліджено основні напрями наукових досліджень у сфері управління проектними командами. Доведено існування обмеженого спектру досліджень у сфері управління проектними командами на стратегічному рівні управління, що спричиняє вагомі базові ризики реалізації проектів.

Ідентифіковано основні стратегічні характеристики формування команд проектів: створення культу якості, створення проміжних фінішів, для отримання задоволення від проведеної роботи, побудова відчуття елітності, допускання та заохочування неоднорідності, збереження та захист успішних команд, забезпечення стратегічного напрямку розвитку.

Доведено відповідність стратегічної характеристики «створення культу якості» окремому принципу проектного методу Agile, а також обґрунтовано високий рівень впливу такої стратегічної характеристики управління проектними командами на досягнення високого рівня якості продукту проекту в умовах обмеженості часу та ресурсів.

Також доведено, що інші досліджені стратегічні характеристики формування команд проектів повністю корелюють із цінностями та принципами проектного методу Agile, що актуалізує їхню важливість для проектного менеджменту загалом, та формування проектних команд зокрема. Саме тому важливими компетенціями проектного менеджера є здатність реалізації стратегічного управління та здатність управління проектними командами. Натомість неналежний рівень дотримання параметрів окремих стратегічних характеристик формування команд

проектів ідентифіковано як основну причину недосягнення цілей проектів або зниження рівня якості продуктів проектів. Виокремлено пріоритетний підхід до формування проектних команд, за умови якого проектний менеджер, будучи безумовним лідером, будує команду проекту на рольових засадах за умови побудови ефективної комунікаційної системи та чіткого розподілу обов'язків.

Ключові слова: команда проекту, управління проектами, проект, стратегія.

Анотація. *В статті обоснована актуальність досліджень в області проектного менеджменту, в загальному, і управління проектними командами, в частині. Досліджені основні напрямки наукових досліджень в області управління проектними командами. Доведено існування обмеженого спектру досліджень в області управління проектними командами на стратегічному рівні управління, що викликає значительні базові ризики реалізації проектів.*

Ідентифіковано основні стратегічні характеристики формування команд проектів: створення культури якості, створення проміжних фінішей, для отримання задоволення від виконаної роботи, побудова почуття елітності, допуск і поощрення неоднорідності, збереження і захист успішних команд, забезпечення стратегічного напрямку розвитку.

Доведено відповідність стратегічної характеристики «створення культури якості» окремому принципу проектного методу Agile, а також обґрунтовано високий рівень впливу такої стратегічної характеристики управління проектними командами на досягнення високого рівня якості продукту проекту в умовах обмеженості часу і ресурсів.

Также доказано, что другие стратегические характеристики формирования команд проектов полностью коррелируют с ценностями и принципами проектного метода Agile, что актуализирует их важность для проектного менеджмента в целом и формирования проектных команд в частности. Именно поэтому важными компетенциями проектного менеджера является способность реализации стратегического управления и способность управления проектными командами. Ненадлежащий уровень соблюдения параметров отдельных стратегических характеристик формирования команд проектов идентифицировано как основную причину недостижения целей проектов или снижение уровня качества продуктов проектов. Выделено приоритетный подход к формированию проектных команд, при котором проектный менеджер, будучи безусловным лидером, строит команду проекта на ролевой основе при условии построения эффективной коммуникационной системы и четкого распределения обязанностей.

Ключевые слова: команда проекта, управление проектами, проект, стратегия.

Summary. *The article substantiates the relevance of research in the field of project management, in general, and project team management, in particular. The main directions of scientific research in the field of project team management are investigated. The existence of a limited range of research in the field of project team management at the strategic level has been proven, which causes significant basic risks of project implementation.*

The main strategic characteristics of project team formation are identified: creating a cult of quality, creating intermediate finishes to enjoy the work, building a sense of elitism, allowing and encouraging heterogeneity, maintaining and protecting successful teams, ensuring strategic direction.

The compliance of the strategic characteristic "creating a cult of quality" with a separate principle of the Agile project method is proved, and the high level of influence of such strategic characteristic of project team management on achieving a high level of project product quality in limited time and resources is substantiated.

It is also proved that other researched strategic characteristics of project team formation fully correlate with the values and principles of the Agile project method, which actualizes their importance for project management in general, and project team formation in particular. That is why the important competencies of a project manager are the ability to implement strategic management and the ability to manage project teams. Instead, the inadequate level of compliance with the parameters of certain strategic characteristics of the formation of project teams was identified as the main reason for failure to achieve project objectives or lower quality of project products. The priority approach to the formation of project teams is singled out, under which the project manager, being the undisputed leader, builds the project team on a role basis, provided that an effective communication system and a clear division of responsibilities.

Key words: *project team, project management, project, strategy.*

Постановка проблеми. Компанії-лідери є завжди добре відомими у їхньому успіху в наймі та формуванні ефективних та успішних проектних команд. Причиною цього є певне оптимальне поєднання компетентності, довіри, взаємної поваги та належної соціальної поведінки, що забезпечує ідеальний базис для зростання молодих проектних команд.

У ефективних компаніях проектні менеджери присвячують свою енергію як формуванню так і забезпеченню оптимального рівня діяльності проектних команд, що, автоматично, забезпечує високий рівень ефективності діяльності і компаній. Окремі функціональні відділи та відокремлені проектні команди, які функціонують на оптимальному

(плановому) рівні в сукупності забезпечують належний синергетичний ефект, що забезпечує для таких компаній можливість здобувати та утримувати лідерські позиції на ринку.

Таким чином, управління проектними командами набуває значної важливості та чинить визначальний вплив на ефективність реалізації проектів. Така актуальність підтверджується і тим, що у багатьох методах (стандартах) управління проектами управління проектними командами виокремлюється як окрема сфера управління або як важлива складова окремої сфери управління проектами (як правило в межах управління ресурсами проектів).

Аналізування останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері управління командами проектів здійснюються доволі широко та, в силу значного поширення проектного менеджменту, часто є транспонуванням результатів досліджень у сфері загального управління персоналом на нову сферу діяльності. Однак у сфері управління командами проектів, як і у проектному менеджменті загалом, є багато ключових особливостей, які унеможливають просте застосування традиційних методів управління персоналом або навіть мінімальну їхню адаптацію. Саме це спричинило актуальність поглиблених наукових досліджень у сфері управління командами проектів саме як окремої сфери проектного менеджменту.

Основними напрямками досліджень у сфері управління командами проектів є:

- 1) адаптація методів управління проектними командами до вимог конкретних методів управління проектами. Так Sarpiri M. та Gandomani T. досліджують особливості управління командами проектів в межах застосування методів управління проектами Scrum та Six sigma [5]. Верес О. та ін. досліджують практику адаптації методів управління проектними командами до вимог інноваційної

концепції управління проектами DevOps [8], тоді як Півень В. ідентифікував відмінності проектних команд SCRUM та тих, що працюють за технологією «каскадних моделей» [12]. Також Якубенко І. досліджує практичні адаптації Agile для управління проектними командами [13];

2) оцінювання впливу ефективності діяльності проектних команд на ефективність проектів та загальне удосконалення методів управління проектними командами. Зокрема Leyian B. et al. оцінюють вплив досвіду учасників команди на її ефективність [2], як і Pavez I. et al. [4] та Chidambaram V. et al. [1] досліджують вплив потенціалу проектних команд на рівень досягнення проектних цілей. Васільєвою Л. та Шелест А. розроблено математичну модель оптимізації команди ІТ-проекту [7];

3) роль проектного менеджера, лідерство та конфліктологія в управлінні проектними командами. Так Когут І. та Лучко Г. досліджують поведінкові моделі проектних менеджерів та їхній вплив на ефективність діяльності проектних команд [9], Козачек Н. та Гончар І. загалом досліджують чинники впливу на ефективність діяльності проектних команд та виокремлюють роль проектного менеджера як один з основних [10]. Натомість Осичка А. та Чернега Е. досліджують особливості управління конфліктами в проектній команді [11].

Однак вищезгадані напрями досліджень у сфері управління командами проектів присвячені тактичним інструментам управління проектними командами, тоді як стратегічний рівень є мало дослідженим. Натомість дослідження управління проектними командами на стратегічному рівні є надзвичайно важливими, адже саме на цьому рівні визначаються базові засади такого управління, а недоліки прийняття рішень на стратегічному рівні спричиняють більш вагомі негативні наслідки в

управлінні командами проектів, що підтверджує актуальність наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування значного впливу ефективності управління проектними командами на загальний рівень ефективності реалізації проектів та необхідності формування базових засад управління проектними командами на стратегічному рівні управління проектами. Окремими завданнями дослідження, необхідними для досягнення мети дослідження є ідентифікація основних стратегічних характеристик формування команд проектів та розроблення рекомендацій щодо особливостей формування таких стратегічних характеристик.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення високого рівня ефективності роботи проектних команд та оптимального рівня якості продуктів проектів, насамперед є можливим за умови ефективного управління проектними командами зі сторони проектних менеджерів. У методах управління проектними командами спостерігається певна цілісність, тому важко розбити і проаналізувати окремі складові частини (адже цілісне функціонування механізму управління проектними командами є важливішим, ніж функціонування його частин). Однак таке аналізування є необхідним для виокремлення найбільш вагомих чинників впливу на успіх. Формування команд проектів розпочинається на стратегічному рівні управління проектами. Нижче наведено перелік основних стратегічних характеристик формування команд проектів:

- створення культури якості;
- створення проміжних фінішів, для отримання задоволення від проведеної роботи;
- побудова відчуття елітності;
- допускання та заохочування неоднорідності;
- збереження та захист успішних команд;

- забезпечення стратегічного напрямку розвитку.

Звичайно, що таких елементів є більше, однак наведені елементи мають найбільший вплив на формування команди.

Твердження, що продукт який не доведений до ідеалу є "достатньо хорошим", може стати зворотнім відліком для життєвого циклу команди проекту, що формується. Неможливо в майбутньому віднайти імпульс для об'єднання команди на основі задоволення від створення продукту середньої якості. Лозунг – «тільки ідеал може бути прийнятним» – наділяє команду спільною енергією та дає можливість створити в середині команди «культ якості» який є потужним каталізатором для формування та функціонування проектної команди. Такий підхід об'єднує команду, відокремлюючи її від її зовнішнього середовища. Коли проектна команда живе культом якості, її працівники завжди намагатимуться створити продукт більш високої якості ніж цього вимагає ринок. Крім того, така стратегічна характеристика повністю корелює із таким принципом проектного методу Agile як «постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту» [6]. І це є надзвичайно важливим саме у проектному менеджменті саме за умови обов'язкової наявності обмежень для реалізації проектів, а тому фокусування і досягнення високого рівня якості продукту проекту в умовах обмеженості часу та ресурсів є ключовою запорукою успіху.

Команда як і кожен економічний суб'єкт (фізична особа, компанія), час від часу потребує підтвердження того, що проектний менеджер вибрав вірний напрямок розвитку. Набуття впевненості походить від явища яке психологи називають замиканням. Замикання – це задоволення, яке отримується в момент з'єднання частин в одне ціле. Замикання для проектної команди – це успішне завершення запланованих робіт та можливість періодичного підтвердження правильності напрямку під час реалізації проекту. Часті замикання особливо важливі в момент об'єднання

команди. Учасники проектної команди повинні здобути навички спільно досягати успіху, це частина механізму для накопичення енергії та сили для руху вперед та досягнення нових проектних цілей. Така стратегічна характеристика повністю корелює із такою цінністю проектного методу Agile як «люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти» [6].

Також учасникам проектних команд необхідне відчуття унікальності. Коли проектний менеджер (з власної ініціативи в межах особистого стилю управління або через вимоги корпоративної політики) не дозволяє розвивати унікальність у якомусь одному напрямі, тоді виникає ризик знищити її у всіх її проявах або навіть гірше, спричинити певні протестні прояви. Учасники проектної команди починають виражати свою унікальність там де це не піддається контролю чи може негативно вплинути на дисципліну в середині проектної команди. До прикладу, виникнення у деяких працівників внутрішнього задоволення від факту, що ними важко керувати, чи їх важко мотивувати – доволі часто це лише реакція на надто високий рівень контролю з боку проектного менеджера. Можливо вони б надали перевагу самовираженню у менш складний та конфліктний спосіб не шкодячи ефективності проектної команди.

У момент коли команда так чи інакше починає себе відчувати елітною, проектному менеджеру варто знизити рівень контролювання. Проектний менеджер, який як правило є керівником середньої управлінської ланки, традиційно може відчувати невпевненість у момент коли необхідно відмовитись від окремих елементів атрибутики керівництва. Успішні проектні менеджери, як правило, стверджують, що працівників неможливо повністю контролювати і успіх в управлінні проектними командами полягає саме у мотивуванні і «розігріві» команди то такого стану, щоб ніщо не змогло завадити успіху. Така стратегічна характеристика повністю корелює із такими принципами методу управління проектами Agile як «над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була

виконана, створить їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться» та «команда регулярно намагається знайти способи підвищення ефективності та відповідно корегує свою роботу» [6].

Неоднорідністю називають відмінності, які можуть існувати між учасниками проектних команд з точки зору їхніх демографічних особливостей, досвіду, цінностей або когнітивних аспектів, які можна класифікувати за різноманітністю. У проектній команді неоднорідність можна визначити за такими аспектами, як національність, стать, вік, освіта, досвід роботи в команді та досвід участі у проектах чи досвід діяльності у певній сфері. У складних організаційних середовищах неоднорідність об'єктів управління може бути корисною, оскільки відмінності в проектній команді спричиняють дебати, а потім генерування альтернатив для досягнення стратегічної цілі. Результати окремих наукових досліджень підтверджують, що неоднорідність у колективі створює позитивний вплив на загальну продуктивність. Це пояснюється унікальними пізнавальними якостями які кожен учасник команди приносить з собою у команду проекту. Когнітивна різниця впливає на всебічність процесів прийняття рішень та масштабність стратегічного планування. Підтверджується, що в когнітивно-диверсифікованій групі є окремі розбіжності, а тому проектні менеджери повинні бути більше обізнані та пильні щодо цих питань. Така ситуація стимулює проектних менеджерів постійно володіти актуальною інформацією щодо проявів впливу такої неоднорідності на ефективність роботи проектної команди, щодо застосування відповідних коригувальних заходів [3].

Однією з найбільших проблем проектного менеджменту в управлінні командами проектів є саме характерна особливість, яка відрізняє саме проектні команди від аналогічних організаційних утворень – наявність чіткого життєвого циклу проектної команди, який обмежений життєвим циклом проекту. Однак після закінчення проекту не варто ламати команду.

Завжди необхідно забезпечити можливість участі проектної команди у ще одному проекті, що буде повністю відповідати такому принципу методу управління проектами Agile як «люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти» [6]. Звичайно учасники можуть вибирати для себе інші проекти, однак такий вибір також і додатково згуртовує проектну команду. Коли команда у повному складі переходить з одного проекту на інший, тоді новий проект для них вбачається чудовою можливістю реалізувати себе по новому, застосувати увесь проектний досвід набутий у попередніх проектах. Тому, як правило, за новий проект команда береться з неймовірним ентузіазмом.

Висновки. Формування проектних команд розпочинається на стратегічному рівні управління, є елементом стратегічного планування проектів та однією з ключових засад досягнення цілей проектів. Основні стратегічні характеристики формування команд проектів є доволі різноспрямованими, однак усі вони чинять вагомий вплив на можливість забезпечення оптимального рівня ефективності функціонування проектних команд. Усі досліджені у статті стратегічні характеристики формування команд проектів повністю корелюють із цінностями та принципами проектного методу Agile [6], що актуалізує їхню важливість для проектного менеджменту загалом, та формування проектних команд зокрема. Саме тому важливими компетенціями проектного менеджера є здатність реалізації стратегічного управління та здатність управління проектними командами. Натомість неналежний рівень дотримання параметрів окремих стратегічних характеристик формування команд проектів, як правило, є першою причиною недосягнення цілей проектів або зниження рівня якості продуктів проектів.

Література

1. Chidambaram V., Shanmugam K., Sivamani B. Effect of project team integration on the performance of Indian construction project: SMART PLS Structural Equation Approach // International Journal of Construction Supply Chain Management. 2021. Vol. 1. PP. 1-20.
2. Leyian B., Rambo C., Mulwa A. Influence of Project Team Knowledge Diversity on Implementation of Building Construction Projects. A Case of Kajiado County, Kenya, Africa // Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 14, No. 5. PP. 99-116.
3. Miller C., Burke L., Glick W. Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes // Strategic Management Journal. 1998. C. 39–58.
4. Pavez I., Gómez H., Laulié L., González V. International Journal of Project Management. 2021. Vol. 6. PP. 697-708.
5. Sarpiri M., Gandomani T. A case study of using the hybrid model of scrum and six sigma in software development // International Journal of Electrical and Computer Engineering. 2021. Volume 11 (6). PP. 5342-5350.
6. The Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org>
7. Васильева Л., Шелест А. Математическая модель для оптимизации состава команды IT-проекта // Научный вестник ДГМА. 2017. №2. С. 70-74.
8. Верес О. М., Пасічник В. В., Кунанець Н. Е. Інтеграція та супровід проектними командами інформаційно-технологічних продуктів впродовж життєвого циклу // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. 2019. Випуск 5. С. 125-133.
9. Когут І., Лучко Г. Стилі лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту // Ефективна економіка. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/79.pdf

10. Козачек Н., Гончар И. Выявление факторов, влияющих на увеличение производительности проектных команд // Молодой вчений. 2019. № 3 (67). С. 438-442.
11. Осичка А., Чернега Е. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. Випуск 5. С. 152-171.
12. Півень В. Відмінності проектних команд Scrum та тих, що працюють за технологією «каскадних моделей» // Містобудування та територіальне планування. 2017. Вип. 65. С. 459-461.
13. Якубенко І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4 (22). С. 167-172.

References

1. Chidambaram, V., Shanmugam, K., Sivamani, B. (2021). Effect of project team integration on the performance of Indian construction project: SMART PLS Structural Equation Approach // International Journal of Construction Supply Chain Management. Vol. 1. PP. 1-20.
2. Leyian, B., Rambo, C. and Mulwa, A. (2021). Influence of Project Team Knowledge Diversity on Implementation of Building Construction Projects. A Case of Kajiado County, Kenya, Africa // Journal of Sustainable Development. Vol. 14, No. 5. PP. 99-116.
3. Miller, C., Burke, L., Glick, W. (1998). Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes // Strategic Management Journal. 1998. S. 39–58.
4. Pavez, I., Gómez, H., Laulié, L., González, V. (2021). International Journal of Project Management. Vol. 6. PP. 697-708.

5. Sarpiri M. ta Gandomani T. (2021). A case study of using the hybrid model of scrum and six sigma in software development // International Journal of Electrical and Computer Engineering. Volume 11 (6). PP. 5342-5350.
6. The Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org>
7. Vasyly'eva, L., Shelest, A. (2017). Matematycheskaja modelj dlja optymyzacyy sostava komandy IT-proekta // Nauchnyj vestnyk DGhMA. #2. S. 70-74.
8. Veres, O. M., Pasichnyk, V. V. ta Kunanecj, N. E. (2019). Integhracija ta suprovid proektnomy komandamy informacijno-tehnologhichnykh produktiv vprodovzh zhyttjevogho cyklu // Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'jka politekhnika". Informacijni systemy ta merezhi. Vypusk 5. S. 125-133.
9. Kogut, I. ta Luchko, G. (2019). Styli liderstva proektnogho menedzhera v upravlinni komandoju proektu // Efektyvna ekonomika. #10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/79.pdf
10. Kozachek, N., ta Ghonchar, Y. (2019). Vyjavlenye faktorov, vlyajushhykh na uvelychenye proyzvodytel'nosti proektnykh komand // Molodyj vchenyj. # 3 (67). S. 438-442.
11. Osyhka, A. ta Chernegha, E. (2017). Osobennosti upravlenija konfliktamy v proektnoj komande // Naukovyj visnyk Odes'kogho nacionaljnogho ekonomichnogho universytetu. Vypusk 5. S. 152-171.
12. Pivenj, V. (2017). Vidminnosti proektnykh komand Scrum ta tykh, shho pracjujutj za tehnologhijeju «kaskadnykh modelej» // Mistobuduvannja ta terytorialjne planuvannja. Vyp. 65. S. 459-461.
13. Jakubenko, I. M. (2017). Agile-menedzhment, jak dijeve upravlinnja proektamy dlja cilesprjamovanykh komand // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. # 4 (22). S. 167-172.