

А.В. Оленіч (Київський національний університет технологій та дизайну, Україна)

З.Я. Шацька (Київський національний університет технологій та дизайну, Україна)

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті визначено сутність поняття «проектна команда», досліджено особливості її формування за традиційним і новим підходом. Надано пропозиції щодо подальшого формування проектних команд на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: проектна команда, команда X, нові завдання проектної команди.

Табл. 1. Літ. 10.

А.В. Оленич (Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина)

З.Я. Шацкая (Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина)

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье определена сущность понятия «проектная команда», исследованы особенности ее формирования согласно традиционному и новому подходу. Представлены предложения относительно дальнейшего формирования проектных команд на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: проектная команда, команда X, новые задания проектной команды.

A.V. Olenich (Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine)

Z.Y. Shatska (Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine)

FORMATION AND DEVELOPMENT OF A PROJECT TEAM UNDER CONTEMPORARY CONDITIONS

The article defines the essence of the notion "project team" and studies the features of its formation under the traditional and the new approach. Propositions concerning future formation of project teams at national enterprises are presented.

Keywords: project team; team X; new tasks for a project team.

Постановка проблеми. В сучасних умовах відбуваються глибокі кризові явища у світовій економіці. Це, у свою чергу, спричиняє призупинення розвитку багатьох як світових, так і вітчизняних ринків. Минули ті часи, коли стрімкий ріст ринку дозволяв підприємствам без особливих зусиль рухатись вперед, надаючи практично кожному з них безмежні можливості для подальшого розвитку. Сучасний розвиток підприємств прямо пов'язаний з інноваціями, а виживання в конкурентній боротьбі неможливе без створення нових продуктів (товарів, послуг) і пошуку нових оригінальних ідей. Крім того, на ринок щорічно виходить все більша кількість нових агресивних конкурентів. Використання ними передових інформаційних технологій дозволяє навіть невеликим підприємствам виходити на ринок швидше, з меншим капіталом і кращим знанням кон'юнктури ринку, ніж раніше. Саме тому конкуренція в усіх галузях економіки стає більш жорсткою. Сьогодні запорукою успіху в конкурентній боротьбі стає здатність бізнесу до швидкої адаптації та його

інноваційність, досягти яких не зможуть підприємства, що не відійшли від командно-адміністративних методів управління. Щоб вижити в умовах інноваційно-орієнтованої конкуренції, підприємства повинні володіти сучасною інформацією в багатьох галузях знань і постійно створювати нові проекти, які можуть поєднувати в один ланцюг різні підприємства, галузі та навіть країни. Здатність успішно, швидко та з мінімально можливими витратами здійснювати проекти (особливо у сфері розробки нових продуктів) надасть можливість сучасним підприємствам підвищити конкурентоспроможність та на довгі роки забезпечить їхній розвиток. Але без ефективної команди проекту досягти поставлених цілей неможливо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «команда» є одним з ключових у проектному менеджменті, а в управлінні проектами використовують терміни «проектна команда», «менеджмент людських ресурсів проекту», що включає в себе процеси планування, формування і створення команди (team building), її розвитку і забезпечення діяльності (team development), трансформації або розформування команди [5].

На сьогодні управління проектами відноситься до однієї з найбільш популярних спеціальностей на Україні. Цей факт підтверджується офіційним визнанням державою професії проектних менеджерів. Узаконено саму професію проектного менеджера, яка поділяється на такі напрямки: «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).

Відновлення роботи вітчизняних підприємств промисловості та інших галузей, подальший розвиток підприємств малого та середнього бізнесу потребує висококваліфікованих спеціалістів і команд з управління проектами. Підприємства, установи, організації всіх форм власності відчувають гостру потребу у всебічно підготовлених фахівцях і командах, які спроможні здійснювати ефективно управління проектами в новій економічній ситуації, ускладненій світовою кризою, вміють вірно та своєчасно реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі проекту.

Мета дослідження. Дослідження сучасних тенденцій у формуванні та розвитку проектних команд.

Основні результати дослідження. Не так давно управління вітчизняними підприємствами здійснювалося на основі командно-адміністративного підходу. Завдання видавалися «згори вниз», існувала жорстка ієрархія в прийнятті управлінських рішень. Великі розміри та централізована структура зумовлювали бюрократію всередині підприємств. Хоча такі підприємства не відрізнялися ідеальним порядком й абсолютною стабільністю, але цілі, які ставилися для досягнення, завжди були відомими, зрозумілими та чітко визначеними. Зовнішнє середовище було стабільним, тому сформовані задачі були ретельно окресленими, незмінними, повторюваними. Нові проекти, які планувались, завжди впроваджувались без особливих змін і досягали успіху.

Однак сучасний розвиток ринкового середовища потребує від вітчизняних підприємств постійного використання інноваційних проектів, а виживання кожного підприємства в конкурентній боротьбі неможливе без створення

нових продуктів і пошуку нових ідей. У сучасних умовах підприємства, не маючи можливості постійно знижувати витрати, шукають шляхи збільшення обсягів продажу продукції, досягаючи поставленої цілі або за рахунок злиттів і поглинань, або шляхом внутрішнього росту, що забезпечується створенням нових проектів. Централізовані організації поступилися місцем компаніям з більш вільною структурою, що найчастіше являє собою децентралізовану мережу. Життєво необхідна для роботи підприємства інформація, що раніше направлялася згори вниз, сьогодні поширюється не тільки в обидва боки по вертикалі, але й горизонтально по підрозділах. Завдання, що раніше формулювалися й виконувалися в чітко визначених рамках, нині поєднують безліч функцій і етапів створення продуктів. На підприємствах переважають схеми, у яких лінії підпорядкування йдуть горизонтально або по колу, що відбиває скоріше відносини співробітництва між різними рівнями організації, ніж відносини лінійного підпорядкування. Сьогодні в офісі керівника нерідко можна виявити загальний кабінет з диванами й столами, за якими збираються невеликі групи співробітників для спільної роботи і вирішення різних проблем методом мозкового штурму. Лідерські функції частково делегуються співробітникам всіх рівнів. Поступово зникає середній рівень управління. І хоча, як і раніше, розробкою стратегії й місії компанії займається керівна ланка, представникам операційних рівнів усе частіше доводиться брати на себе зовсім нові обов'язки, включаючи стратегічне управління. Інформація, володіння якою має найважливіше значення для виживання компанії, стає все більш складною й багатоаспектною. Її обсяги безупинно ростуть, а зміст увесь час змінюється. Щоб залишатися на лідируючих позиціях у нових умовах конкурентного середовища, компанії повинні перебувати в авангарді інноваційних досліджень одночасно в багатьох сферах. Саме тому провідні світові компанії створюють окремі науково-дослідні відділи та підрозділи з розробки інноваційних проектів (наприклад, компанія "Motorola" створила групу "Razr" [4; 9]). Такі глобальні трансформації, що відбуваються на сучасних підприємствах, потребують нових підходів до управління проектними відділами та командами.

Будь-які проекти завжди здійснювалися і будуть здійснюватись командами людей, які згруповані заради досягнення цілей проекту. 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, взаємопогоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки [6].

Формування проектної команди є одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проектом. Керівникам підприємства і проекту, які створюють проект, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством тощо [1].

Формування проектної команди зазвичай відбувалось на основі таких принципів:

1. Командна робота – це інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління.

2. Команда може оновлюватись і відновлюватись самостійно через добір людей у міру вибуття окремих членів.

3. Команда створює «банк» колективного набутого досвіду, інформації, правил, які можна передавати новим членам.

4. Багато людей досягають більшого успіху, працюючи у команді, ніж самотужки.

5. Синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків [1].

6. Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

7. Робота у команді повинна поєднати фахівців різних професій таким чином, щоб вони підвищили продуктивність своєї праці, не втрачаючи при цьому своєї індивідуальності.

8. У залучених в команду різних фахівців слід сформувавши загальні цінності, норми і стандарти, які можуть відрізнитися від тих, з якими вони працювали раніше.

9. У залучених в команду різних фахівців слід сформувавши довіру і повагу один до одного.

10. Для роботи команди слід створити таке оточення, в якому члени команди будуть професійно задоволені, впевнені у своєму становищі, чітко знати свої обов'язки й міру відповідальності.

11. У команді повинна бути сформована зацікавленість у реалізації мети проекту, ініціатива й творчий підхід, що може бути досягнуто завдяки мотивації проектної команди.

12. У роботі проектної команди слід уникати конфліктних ситуацій, боротьби за лідерство і владу.

Для ефективної діяльності команди менеджер проекту повинен [1]:

- визначити організаційну структуру команди;
- розподілити функціональні обов'язки;
- призначити керівників і відповідальних за окремими напрямками;
- забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи;
- чітко пояснити цілі та завдання;
- долати перешкоди, уникати конфліктів;
- зацікавлювати, допомагати;
- створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва.

У результаті глобальних трансформацій на сучасних підприємствах під впливом інноваційно-орієнтованої конкуренції, ускладнених світовими кризовими явищами, відбуваються зміни в процесі управління проектом. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність появи нового підходу до формування та розвитку проектної команди. На думку [4; 9], такий новий вид команд слід назвати «команда Х».

У сучасних умовах формування проектної команди («команди Х») відбувається на основі нових принципів:

1. На підприємстві створюється окремий науково-дослідний відділ або підрозділ з розробки інноваційних проектів.

2. Якщо раніше процес управління проектом проходив у чіткій відповідності із встановленою процедурою й під жорстким бюрократичним контролем зверху і команда була упевнена в тому, що керівництво компанії підтримує проект і приділяє йому належну увагу, то в сучасних умовах проектна команда повинна відстоювати свій проект і його фінансування, постійно доводячи керівництву підприємства його ефективність і необхідність.

3. У процесі реалізації проекту постійно відбуваються зміни в структурі знань, завдань, вмінь і навичок, з якими команді доводиться мати справу. Саме тому на команду покладено відповідальність за вивчення поточного рівня розвитку технологій, аналіз ринкової, соціально-культурної й конкурентної ситуацій, а також за визначення можливих джерел знань і повноважень, необхідних компанії. Вона активніше бере на себе функцію інтерпретації зовнішнього оточення фірми.

4. Сучасні команди сприймаються як партнери вищого керівництва, що виконують разом із ним важливе завдання із взаємоузгодження нових стратегічних директив з останніми інноваційними продуктами й рішеннями. Вирішення даного завдання вимагає високого рівня взаємодії всіх структурних одиниць компанії як по вертикалі, так і по горизонталі.

5. Нове конкурентне середовище спричиняє значний тиск на компанії, змушуючи їх додержуватися принципу синергії в ході об'єднання різних позицій щодо продуктів і послуг. Вони все частіше звертаються до стратегії формування пакетів пропозицій, що включають різні продукти, і до методу зниження витрат за рахунок використання аналогічного інструментального комплексу для виробництва різної продукції. У цих умовах команди покликані здійснювати необхідну й більше складну діяльність з координації зусиль, спрямованих на реалізацію нових стратегічних розпоряджень [4].

6. Жодне з нових завдань, з якими зіштовхуються команди, не існує й не може бути вирішене ізольовано від інших. Усі вони взаємозалежні, більш складні й динамічні. В таких умовах команди повинні знайти механізми, які дозволять їм активно задіяти у своїй роботі зовнішнє оточення й взяти на себе лідерські функції в організації.

7. Нова жорстка конкуренція, заснована на інноваціях, призвела до радикальних змін в оточенні. Командам доводиться справлятися зі надскладними завданнями, відповідальність за рішення яких сьогодні покладена на них.

8. У разі браку знань, вмінь і навичок, якими володіють члени команди, команда виявляє необхідні знання поза своїм безпосереднім оточенням, нерідко – за межами організації. Для цього вона залучає зовнішні організації на різних умовах, щоб не марнувати час на винахід уже відомих знань і наявних технологій. Це, у свою чергу, значно прискорює процес реалізації проекту.

9. У новому типі організації з більш гнучкою структурою управління структура проектної команди стала теж більш гнучкою.

10. Значна частина обов'язків, що раніше були прерогативою вищого керівництва, передається командам, до складу яких входять представники різних рівнів організаційної ієрархії й носії різних функцій.

11. Для досягнення поставленої мети проекту залучаються цілеспрямовані члени команди, які вміють інноваційно мислити, здатні самостійно вирішу-

вати, який шлях обере компанія, можуть впливати на подальший напрям розвитку компанії.

Описані вище тенденції змін у формуванні та розвитку проектних команд зумовлюють такі їх розбіжності (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика проектних команд традиційного і нового типів, авторська розробка

| Критерії оцінки проектною командою | Проектна команда | |
|---|--|--|
| | Традиційний тип | Новий тип (команда X) |
| структура команди | жорстка | гнучка |
| функціональні обов'язки | стандартні | надання певних функцій, призначені вищому керівництву |
| підпорядкованість вищому керівництву | у межах чинної структури управління | відокремлена, самостійна |
| використання командою необхідних знань, вмінь і навичок | використовуються внутрішні резерви команди | у разі необхідності залучаються сторонні організації |
| функціонування команди | створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається | створюється на період реалізації проекту і після його завершення продовжує роботу над іншим проектом |
| ступінь впливу на подальший розвиток підприємства | впливає тільки в рамках проекту | від ефективності роботи проектною командою залежить подальший напрямок розвитку підприємства |
| лідерство | пасивне | активне |

Таким чином, на проектні команди нового типу покладаються нові завдання і функції, які дозволяють не тільки ефективно здійснювати управління кожним конкретним проектом, а й мають суттєвий вплив на підтримку конкурентоспроможності та подальший напрямок розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Отже, проблема формування і розвитку проектних команд на сучасному етапі є однією з найактуальніших для підприємств. Сучасною світовою тенденцією є створення постійних проектних команд, які виокремлені у науково-дослідні відділи або підрозділи з розробки інноваційних проектів (наприклад, компанія "Motorola" створила групу "Razr", фармацевтична компанія "Pharmaco" – команду "Fox" [4; 9]) з гнучкою структурою та особливими функціями. Але ця тенденція майже не вплинула на формування вітчизняних проектних команд, які, як і раніше, формуються за традиційним типом. Саме тому подальші дослідження можуть бути спрямовані на використання і впровадження світового досвіду з формування та розвитку проектних команд на вітчизняних підприємствах.

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

2. Бегьюли Ф. Управление проектами / Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: Фаир-Прес, 2002. – 208 с.

3. Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 280 с.

4. Дебора А., Бресман Х. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли // www.management.com.ua.

5. Михеев В. Современная команда менеджера проекта // Директор ИС // www.logolex.com.ua.

6. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 432 с.

7. Ноздріна Л.В. Управління інноваційними проектами запровадження дистанційного навчання у ВНЗ (досвід ЛКА) // Проблеми економіки та управління: Вісник Національного ун-ту "Львівська політехніка". – 2010. – №684. – С. 7–9.

8. Проектний менеджмент: просто про складне: Навч. посібник / В.А. Верба та ін.; За заг. ред. В.А. Верби. – К.: КНЕУ, 2009. – 299 с.

9. Стремительно меняющийся мир. Новые виды организаций, новые виды команд // www.management.com.ua.

10. Управління проектами: Навч. посібник / Л.О. Збаразська, В.С. Рижиков, І.Ю. Єрфорт, О.Ю. Єрфорт. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 168 с.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2012.

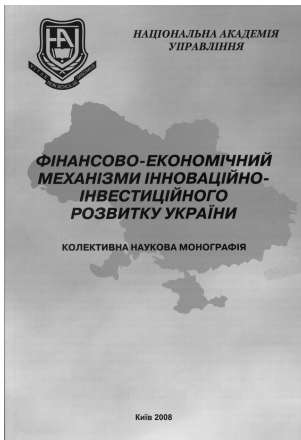
КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна наукова монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. – К.: Національна академія управління, 2008. – 252 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Монографія присвячена актуальній проблемі світової та вітчизняної економічної науки, викладені теоретико-методологічні питання формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки та формування її фінансово-економічного механізму. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу "Актуальні проблеми економіки" в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано шляхи переходу економічної системи України від підприємства до рівня держави на більш високий цивілізаційний рівень за рахунок створення ефективного фінансово-економічного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку.