

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТУ

© Леонова С.В., 2011

Зараз в Україні спостерігається підвищене зацікавлення проектним менеджментом (ПМ) (проджект менеджмент, проектний менеджмент, управління проектами, проектне управління) як концепцією організації діяльності та управлінської культури, що використовується для високоефективної реалізації проектів.

Враховуючи новизну проектного менеджменту, як професійної сфери діяльності, існує велика кількість інтерпретацій цього поняття. Нерідко проджект менеджмент трактується як підрозділ системного аналізу, управління системами, АСУ ТП, інформаційних технологій або ототожнюється з такими видами управлінської діяльності, як адміністрування, керівництво, контролінг. Зокрема, проектний менеджмент, як вид професійної діяльності, включає планування, організування, моніторинг і контролювання всіх аспектів проекту в ході безперервного досягнення його цілей (згідно з ISO 10006). Менеджмент проектів у ширшому розумінні - це професійна діяльність, орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом успішного здійснення проектів як цілеспрямованих змін. Одним з основних понять проектного менеджменту є поняття — «манда», а в управлінні проектами - менеджмент людських ресурсів проекту, що включає в себе процеси планування, формування і створення команди (Team Building), її розвитку та забезпечення діяльності (Team Development), трансформації або розформування команди.

Формування і створення команди передбачає процес певного цілеспрямованого способу взаємодії людей в групі (команді), що дозволяє ефективно реалізовувати їхній професійний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно зі стратегічними цілями цієї групи (команди). Команда в цьому випадку розглядається як група людей, які взаємодоповнюють і взаємозаміняють один одного в процесі досягнення поставлених цілей. Створення команди - процес трансформації сукупності індивідуумів з різними інтересами, кваліфікацією та досвідом в цілісну й ефективну робочу одиницю. Складність формування та розвитку ефективної Команди Менеджменту Проекту пов'язана з можливістю використання різного роду підходів в межах виконання проекту:

1. Системний підхід: команда менеджменту проекту - це суб'єкт управління стосовно процесів і об'єктів управління у проекті з усіма властивими йому завданнями і функціями.

2. Психологічний підхід: команда менеджменту проекту – це суб'єкт, якому притаманні самоврядування і саморозвиток. У проектному менеджменті ця позиція визначається через саморозвиток, самопозиціонування і самомотивацію команди менеджменту проекту.

3. Проектний підхід: команда менеджменту проекту - це наскрізна складова технології здійснення проекту, що перебуває в постійному розвитку.

Однак основна проблема при створенні команди менеджменту проекту не стільки в 3-х паралельних формах її реалізації, в кількості і якості елементів, а в тому, що вся ця сукупність елементів повинна працювати злагоджено і цілеспрямовано. Досить складно виділити пріоритети у цій сукупності, тому що для досягнення різних цілей і на різних фазах життєвого циклу проекту вони можуть змінюватися. Тому формування і розвиток Команди Менеджменту Проекту потребують таких технологій, які дозволяли б проводити інтеграцію членів команди менеджменту проекту у робочий простір конкретного проекту у процесі його реалізації під певні цілі і завдання. Такі технології вимагають крос-культурної та крос-професійної інтеграції і використовуються як при створенні команди менеджменту проекту, так і при інтеграції Команди Менеджменту Проекту в проект.

Людський потенціал проекту - це сукупність професійних, ділових, особистісних якостей

учасників проекту та членів команди проекту та їх можливостей (впливу, вагомості, зв'язків тощо), які можуть бути використані при здійсненні проекту. Трудові ресурси є частиною людського потенціалу, що розглядаються в проекті як ресурс, що підлягає кількісній оцінці. Персонал - це конкретні індивідууми, визначальною характеристикою яких є кваліфікація, виконання функціонально-посадових обов'язків та ін., що описується в рамках штатного розкладу проекту. Проект завжди містить об'єкти управління, керовані і некеровані в процесному вигляді. У проєкт менеджменті, з точки зору управління системами, об'єктом управління виступають трудові ресурси і штат проекту, тобто такі об'єкти управління, яким властива, в основному, кількісна оцінка. В сучасних умовах нестачі інформації і слабкої прогнозованості поведінки керованого об'єкта при прийнятті управлінських рішень об'єктами управління стають людські ресурси і персонал в якісній формі, а саме управління спрямовується на розвиток людського потенціалу проекту.

У проєктах, в яких людський чинник має вирішальне значення, орієнтація лише на управління трудовими ресурсами та штатом без урахування організаційної і професійної культур, індивідуальних особливостей членів команд та інших погано ідентифікованих і вимірюваних характеристик, часто призводить до конфліктів, ускладнень та низької ефективності всього проекту. Філософія організації, її культура, яка включає національну, корпоративну, організаційну і професійну, має набагато істотніше значення у досягненні успіху проекту, аніж технологічні та економічні ресурси, організаційна структура та дотримання термінів виконання проекту. Тому з метою створення ефективної команди менеджменту проекту необхідно гармонійно поєднувати різні системи цінностей, ментальності та специфіки діяльності, носіями яких є члени команди в інтегрованому просторі проекту.

Узагальнюючи вищевикладене, можна виокремити основні принципи формування ефективної Команди Менеджменту Проекту:

1. Підґрунтям ефективної Команди Менеджменту Проекту є організаційна та професійна культура проектного менеджменту.

2. У технологічному плані організаційна та професійна культура Команди Менеджменту Проекту визначається через систему цінностей, ментальність та гармонійне поєднання командної та індивідуальної діяльності.

3. Створення та розвиток Команди Менеджменту Проекту здійснюється за допомогою використання технологій інтеграції (які включають певні набори технологій, методів, засобів та інструментів з різних професійних сфер діяльності, адаптованих відповідно до поставлених цілей) членів Команди Менеджменту Проекту як всередині команди, так і спрямовані на інтеграцію команди в проєкт.

3. Як у самому проекті, так і в рішенні про реалізацію проекту повинні фігурувати питання щодо Командного Менеджменту Проекту (компетенція, рівень прийняття рішень, повноваження і відповідальність та ін.) та акумулювання й розподілу ресурсів (фінансових, часових, людських) на її формування, створення і розвиток.

1. Батенко Л. П., Загородніх О. Л., Ліщинська В. В. *Управління проєктами: Навч. посіб.* — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с. 2. *Словник-довідник з питань управління проєктами / Українська асоціація управління проєктами під ред. Бушуйєва С. Д.* — К.: Видавничий дім "Деловая Україна", 2001. — 640 с. 3. *Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів.* — Тернопіль: Економічна думка, 2001. — 95 с. 4. *Управління проєктами, режим доступу:*  
[http://buklib.net/index.php?option=com\\_jbook&catid=153](http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&catid=153)