

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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

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

Постановка проблеми. В сучасних умовах відбуваються глибокі кризові явища в світовій економіці. Це в 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) та 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 та 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 їх 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 себе процеси планування, формування і створення команди (Team Building), її розвитку і забезпечення діяльності (Team Development), трансформації або розформування команди [2].

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 по управлінню проектами і програмами» (код 2447.2).

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

Ціль дослідження. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій в формуванні та розвитку проектних команд.

Основні результати дослідження.

Не так давно управління вітчизняними підприємствами здійснювалося на основі командно-адміністративного підходу. Завдання видавалися «зверху-вниз», існувала жорстка ієрархія в

прийнятті управлінських рішень. Великі розміри та централізована структура зумовлювали бюрократію всередині підприємств. Хоча такі підприємства не відрізнялися ідеальним порядком та абсолютною стабільністю, але цілі, які ставились 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 та досягали успіху.

Однак, сучасний розвиток ринкового середовища потребує від вітчизняних підприємств постійного використання інноваційних проектів, а виживання кожного підприємства в конкурентній боротьбі неможливо без створення нових продуктів та пошуку проривних ідей. В 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 більше вільною структурою, що найчастіше являє собою децентралізовану мережу. Життєво необхідна для роботи підприємства інформація, що раніше направлялася зверху вниз, сьогодні поширюється не тільки в обидва боки по вертикалі, але й горизонтально по підрозділах. Завдання, що раніше формулювалися й виконувалися в чітко позначених 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 всі частіше доводиться брати на себе зовсім нові обов'язки, включаючи стратегічне управління. Інформація, володіння якої має найважливіше значення для виживання компанії, стає усе більше 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 Моторола створила групу Razr [1,3]). 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 створені та згруповані заради досягнення цілей проекту. Команда проекту — це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки [4].

Формування проектної команди є одним з першочергових завдань управління сучасним проектом. Керівникам підприємства і проекту, які створюють проект, на цій стадії приходиться вирішувати ряд специфічних задач, пов'язаних з плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством і т.п [5].

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 [Ліщ].

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 сформувати загальні цінності, норми і стандарти, які можуть відрізнитися від тих, з якими вони працювали раніше.

9. У залучених в команду різних фахівців, слід сформувати 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. В команді повинна бути сформована зацікавленість у реалізації мети проекту, ініціатива та творчий підхід, що може бути досягнуто завдяки мотивації проектної команди.

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

Для ефективної діяльності команди менеджер проекту повинен [5]:

- 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.

В результаті глобальних трансформацій, що відбуваються на сучасних підприємствах під впливом інноваційно-орієнтованої конкуренції та погіршених світовими кризовими явищами, відбуваються зміни в процесі управління проектом. Це в свою чергу, обумовлює необхідність появи нового підходу до формування та розвитку проектної команди. На думку [1,3] такий новий вид команд слід назвати «Команда Х».

В сучасних умовах формування проектної команди («Команда 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 установленою процедурою й під жорстким бюрократичним контролем зверху і команда була упевнена в тім, що керівництво компанії підтримує проект і приділяє йому належну увагу, то в сучасних умовах проектна команда повинна відстоювати свій проект та його фінансування, постійно доводячи керівництву підприємства його ефективність і необхідність.

3. В 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, необхідні компанії. Вона активніше бере на себе функцію інтерпретації зовнішнього оточення фірми.

4. Сучасні команди сприймаються як партнери вищого керівництва, що виконує разом з ними важливе завдання по взаємоузгодженню нових стратегічних директив з останніми інноваційними продуктами й рішеннями. Рішення 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 пропозицій по продуктах і послугам. 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 по координації зусиль, спрямованих на реалізацію нових стратегічних розпоряджень [3].

6. Жодне з нових завдань, з якими зіштовхуються команди, не існує й не може бути вирішено ізольовано від інших. Всі вони взаємозалежні, набагато більше 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, привела до радикальних змін в оточенні. Командам доводиться справлятися зі надскладними завданнями, відповідальність за рішення яких сьогодні покладена на них.

8. В разі недостатності 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 витратити марний час на винахід уже відомих знань та наявних технологій. Це в свою чергу, значно прискорює процес реалізації проекту.

9. У новому типі організації з більше гнучкою структурою управління, структура проектною команди стала теж більш гнучкою.

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

11. Для досягнення поставленої мети проекту цілеспрямовані й інноваційно мислячі члени команди не тільки здатні самостійно вирішувати, який шлях обере компанія, але й можуть впливати на подальший напрям розвитку компанії.

Таким чином, описані вище тенденції змін у формуванні та розвитку проектних команд, зумовлюють такі їх розбіжності (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика проектних команд традиційного та нового типу

Критерії оцінки проектною команди	Проектна команда	
	Традиційний тип	Новий тип (команда X)
структура команди	жорстка	гнучка
функціональні обов'язки	стандартні	надання деяких функцій, що притаманні вищому керівництву
підпорядкованість вищому керівництву	в межах діючої 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 команди залежить подальший напрямок розвитку підприємства
лідерство	пасивне	активне

Таким чином, на проектні команди нового типу покладено нові задачі 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. В заключення слід відмітити, що 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 [1,3]) з гнучкою структурою та особливими функціями. Але ця тенденція майже не спричинила вплив на формування вітчизняних проектних команд, які, як і раніше, формуються традиційного типу. Саме тому, подальші дослідження можуть бути спрямовані на використання і впровадження світового досвіду з формування та розвитку проектних команд на вітчизняних підприємствах.

1. Стремительно меняющийся мир. Новые виды организаций, новые виды команд. — [Електронний ресурс]. — <http://www.management.com.ua/cm/cm095.html>
2. Михеев В. Современная команда менеджера проекта. / Владимир Михеев // Директор ИС. — [Електронний ресурс]. — <http://www.logolex.com.ua/articles/14/473/>
3. Анкона Дебора, Хенрик Бресман Команды прорва. Источники инноваций и лидерства в отрасли /А.Дебора, Х.Бресман. — [Електронний ресурс]. — <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=724>
4. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами [підручник]. / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
5. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: [навч. посібник]. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.