

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-65>

УДК: 65.014.1

Ігор ЯРОШЕНКО

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

<https://orcid.org/0000-0001-7107-5550>

e-mail: iyaroshenko@i.ua

Людмила АВЕДЯН

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-4636-6898>

e-mail: lyudaved@gmail.com

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ КОМАНДОЮ В ОТГ

У статті розглядаються етапи створення проектної команди в ОТГ (формування, період спрацювання учасників, період нормального функціонування, реорганізація, розформування). У статті акцент робиться саме на першому етапі цього процесу, який складається з трьох підетапів (діагностичний, тренінгів, супровід). Також у роботі описуються цілі створення проектних команд (зміна набору цілей або пріоритетів; аналіз і розподіл способу роботи; аналіз норм, способу прийняття рішень, комунікацій; визначення взаємозв'язків між людьми, які виконують роботу), а також чотири основні підходи до формування команд (цілепокладання, міжособистісний, рольовий, проблемно-орієнтований). Стаття присвячена обґрунтуванню напрямків підвищення результативності управління проектною командою в об'єднаних територіальних громадах. Визначено, що управління проектною командою є одним із важливих питань в рамках забезпечення ефективної проектної діяльності організації, адже відбувається зростання складності проектів і відповідно важливість управління ризиками, окрім цього, необхідно враховувати надзвичайні кризові ситуації, велику кількість стейкхолдерів, та розвиток технологій, що активно відбувається. Проаналізовано причини удосконалення процесу управління проектною командою. Запропоновано першочергові кроки щодо підвищення результативності управління проектною командою. Визначено необхідність формування матриці компетентностей, що передбачає реалізацію таких кроків, як: визначення ролей та завдань; визначення компетентностей; оцінка компетентностей команди; заповнення матриці. Обґрунтовано необхідність застосування відповідного програмного забезпечення для підвищення ефективності проектної комунікації в процесі проектної діяльності ОТГ. Визначено, вагоме місце щодо вдосконалення процесу управління проектною командою, займають комунікації в ОТГ. Відповідно, обґрунтовано необхідність розробки ефективної комунікаційної політики, що сприятиме не тільки підвищенню ефективності проектної діяльності, але й оптимізації рівня управління проектною командою. Доведено, що удосконалення процесу управління проектною командою дозволяє зберігати контроль над бюджетом проекту та уникати непередбачуваних витрат. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та визначити можливість досягнення відповідних результатів. Та врешті решт, це дозволяє забезпечити кращу комунікацію між учасниками проекту, що сприяє кращому співробітництву та досягненню кращих результатів.

Ключові слова: команда, проект, менеджмент персоналу, проектний менеджмент, органи місцевого самоврядування, комунікаційна політика, програмне забезпечення, результативність управління проектною командою.

Ihor YAROSHENKO

Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

Lyudmyla AVEDYAN

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

DIRECTIONS OF IMPROVING THE PERFORMANCE OF THE PROJECT TEAM MANAGEMENT IN OTG

The article considers the stages of creating a project team in the OTG (formation, period of activation of participants, period of normal functioning, reorganization, disbandment). In this article, the emphasis is on the first stage of this process, which consists of three substages (diagnostic, training, support). The work also describes the goals of creating project teams (changing the set of goals or priorities; analysis and distribution of the way of work; analysis of norms, the way of decision-making, communications; determining the relationships between people who perform the work), as well as four main approaches to the formation of teams (goal-setting, interpersonal, role-based, problem-oriented). The article is devoted to the substantiation of directions for improving the effectiveness of project team management in united territorial communities. It was determined that the management of the project team is one of the important issues in the framework of ensuring the effective project activity of the organization, because there is an increase in the complexity of projects and, accordingly, the importance of risk management, in addition, it is necessary to take into account emergency crisis situations, a large number of stakeholders, and the development of technologies, which is actively taking place. The reasons for improving the project team management process are analyzed. Priority steps to increase the effectiveness of project team management are proposed. The need for the formation of a competence matrix was determined, which involves the implementation of such steps as: defining roles and tasks; definition of competences; assessment of team competencies; matrix filling. The need to use appropriate software to increase the effectiveness of project communication in the process of project activities of the OTG is substantiated. It was determined that communications in the OTG occupy an important place in terms of improving the project team management process. Accordingly, the need to develop an effective communication policy is substantiated, which will contribute not only to increasing the efficiency of project activities, but also to optimizing the level of management of the project team. It has been proven that improving the project team management process allows you to maintain control over the project budget and avoid unexpected costs. This allows to ensure efficient use of resources and to determine the possibility of achieving appropriate results. But in the end, it allows for better communication between project participants, which contributes to better cooperation and achieving better results.

Keywords: team, project, personnel management, project management, local self-government bodies, communication policy, software, effectiveness of project team management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Питання управління проектною командою в об'єднаній територіальній громаді актуалізуються через важливість компетентного управління проектами в ОТГ для досягнення цілей сталого розвитку, підвищення якості життя місцевого населення та забезпечення ефективного використання ресурсів. У територіальній громаді управління проектами часто потребує співпраці та координації між різними структурами та рівнями влади, включно з органами місцевої влади, департаментами, агентствами та іншими. Це, у свою чергу, створює складнощі в управлінні командою та потребує спеціальних підходів. Окрім цього, територіальні громади можуть реалізовувати проекти різних масштабів і складності, пов'язані з інфраструктурою, освітою, охороною здоров'я, розвитком місцевих громад тощо. І управління проектами в таких умовах потребує специфічних знань і навичок від персоналу для ефективної реалізації завдань. Таким чином, дослідження та покращення управління проектною командою на рівні місцевого самоврядування має важливе значення для ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг, забезпечення прозорості та відкритості, а також адаптації до мінливих умов і підвищення загальної конкурентоспроможності регіону.

Аналіз досліджень та публікацій

Питання управління проектною командою на рівні місцевого управління досліджують у своїх напрацюваннях такі вчені, як: Г. Борщ, В. Вакуленко, М. Васильєва, Н. Гринчук, Ю. Дехтяренко, Ю. Дуднева, О. Дурман, І. Запхляк, О. Ігнатенко, В. Куйбіда, О. Медведєва, Т. Обиденнова, А. Полянська, В. Рач, Л. Ричкіна, О. Россошанська, А. Ткачук, І. Сторонянська, Х. Патицька, В. Юзефович, В. Vozeman, J. Straussman [1–10]. Так, В. Vozeman та J. Straussman обґрунтовують важливість застосування сучасних проектних інструментів у забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Українські науковці, О. Дурман, І. Запхляк, І. Сторонянська, Х. Патицька, А. Полянська, акцентують увагу на застосування проектного підходу у сфері публічного управління територіальним розвитком територій, та відповідно важливості ресурсного забезпечення проектної діяльності. Однак, виявлення найбільш ефективних інструментів управління проектною командою на рівні місцевого самоврядування залишається актуальним та своєчасним питанням, особливо через відсутність єдиної концепції до цього процесу.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є обґрунтування напрямів підвищення результативності управління проектною командою в об'єднаних територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу

Управління проектною командою є одним із важливих питань в рамках забезпечення ефективної проектної діяльності організації. Актуалізація питань управління проектною командою підтверджується такими твердженнями, як:

- ✓ зростання складності проектів: Зараз проекти стають все складнішими, і для їх успішного виконання необхідна добре зорієнтована команда. Управління проектною командою дозволяє забезпечити координацію роботи всіх учасників проекту та дотримання термінів;
- ✓ надзвичайні ситуації: Управління проектною командою є надзвичайно важливим під час кризових ситуацій, коли потрібно швидко реагувати та приймати важливі рішення;
- ✓ зменшення ризиків: Невдале управління командою може призвести до непередбачуваних витрат, затримок в часі та провалу проекту. Ефективне управління проектною командою дозволяє зменшити ризики та досягнути успішного завершення проекту;
- ✓ велика кількість учасників: Більшість проектів мають велику кількість учасників з різними знаннями та досвідом. Ефективне управління проектною командою дозволяє забезпечити співпрацю всіх учасників та досягти кращих результатів;
- ✓ розвиток технологій: Зараз доступно безліч онлайн-інструментів та програм для управління проектною командою. Ці інструменти дозволяють більш ефективно контролювати та координувати роботу команди, що збільшує шанси на успіх проекту [2; 4; 7].

Отже, удосконалення процесу управління проектною командою є важливим з кількох причин. В першу чергу, це дозволяє забезпечити ефективну роботу команди, уникнути дублювання роботи та помилок, дотримуватися термінів та ресурсів, що сприяє досягненню кращих результатів. Окрім цього, удосконалення процесу управління проектною командою дозволяє зрозуміти ризики, пов'язані з проектом, та розробити плани їхнього управління. Це зменшує ризик провалу проекту та забезпечує кращу взаємодію зі стейкхолдерами. Удосконалення процесу управління проектною командою дозволяє зберігати контроль над бюджетом проекту та уникати непередбачуваних витрат. Це дозволяє забезпечити ефективне використання

ресурсів та визначити можливість досягнення відповідних результатів [5]. Та врешті решт, це дозволяє забезпечити кращу комунікацію між учасниками проекту, що сприяє кращому співробітництву та досягненню кращих результатів.

Першочергові кроки щодо підвищення результативності управління проектною командою представлені на рис. 1

З метою визначення ролей та відповідальності кожного учасника команди в проекті важливим є формування матриці компетентностей.

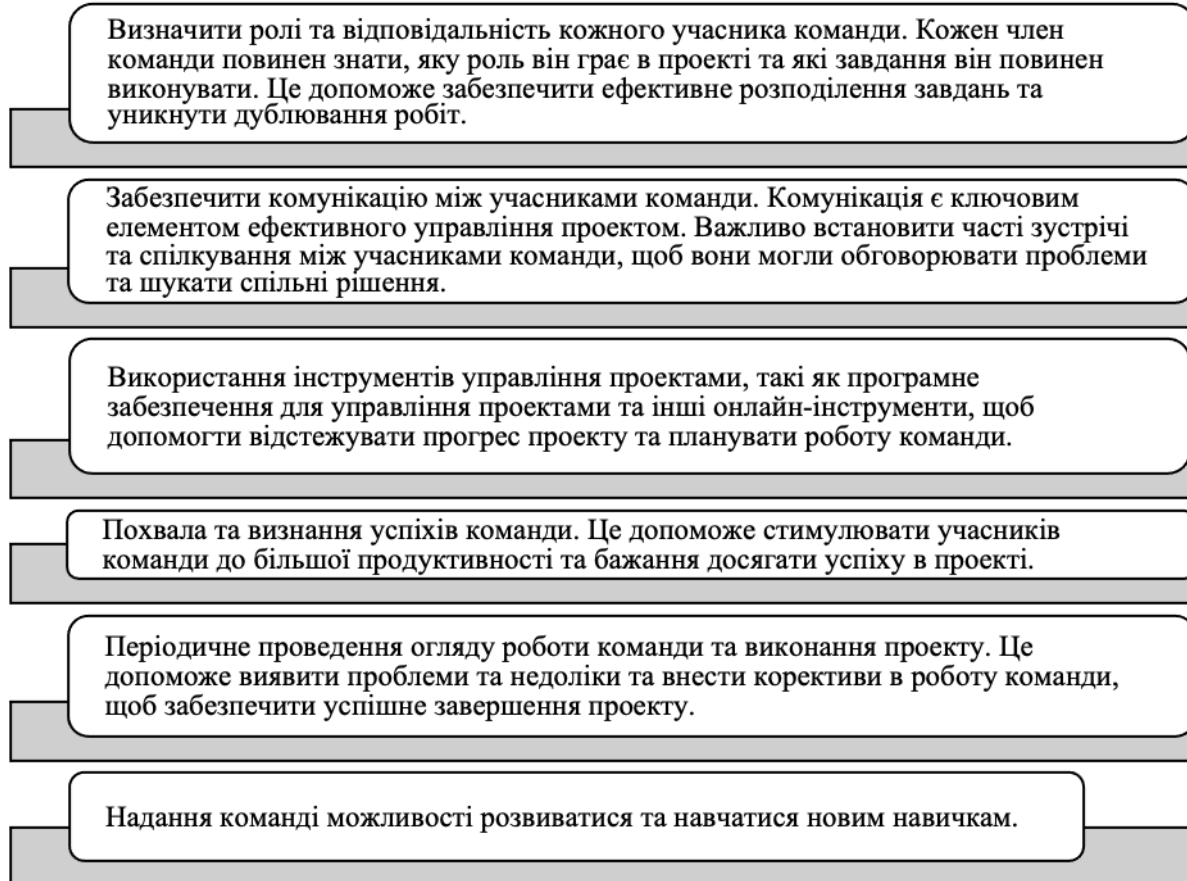


Рис. 1. Кроки щодо підвищення результативності управління проектною командою

Це також є необхідною частиною процесу управління проектом, оскільки матриця допомагає чітко забезпечити ефективне розподілення завдань та уникнути дублювання робіт.

Формування матриці компетентностей передбачає реалізацію наступних кроків:

Визначення ролей та завдань. Важливо почати зі складання переліку всіх ролей та завдань, які повинні бути виконані в проекті, і вже потім скласти такий собі докладний перелік завдань та функцій для кожної ролі.

Визначення компетентностей. Для кожної ролі необхідно визначити компетентності та навички, які повинен мати учасник команди для успішного виконання завдань.

Оцінка компетентностей команди. Оцінювання відбувається на основі досвіду та навичок кожного учасника команди.

Заповнення матриці. Процес створення матриці передбачає заповнення рядків та стовпців, де в кожному рядку буде вказана роль, а в кожному стовпці – компетентності. Для кожної ролі вказуються, які компетентності необхідні для її виконання [10].

Слід зазначити, що визначення сильних та слабких сторін є важливим напрямом використання сформованої матриці, і передбачає виявлення недоліків у компетентностях команди, та відповідно розробку план розвитку, який допоможе учасникам команди здобути необхідні навички. Окрім цього слід розуміти, що матрицю компетентностей слід регулярно оновлювати та моніторити, оскільки ролі та завдання в проекті можуть змінюватися.

Отже, формування матриці компетентностей допомагає забезпечити, що учасники команди мають необхідні навички для виконання своїх обов'язків та є готовими до розвитку та змін в проекті. Матрицю також можна частково використовувати для періодичного проведення огляду роботи команди та виконання проекту. Ну і авжеж, це надання команді можливості розвиватися та навчатися новим навичкам.

Для підвищення ефективності проектної комунікації в процесі проектної діяльності ОТГ та для реалізації зазначених кроків, зумовлюється необхідність застосування відповідного програмного забезпечення [6]. Практичний досвід та аналіз компаній, що використовують програмне забезпечення для проектної діяльності, вказує, що найбільш функціональним для виконання короткострокових проектів є програмне забезпечення Trello.

Слід зазначити, що програмне забезпечення Trello побудоване за принципом японської системи канбан-дошки, що являє собою набір карток із завданнями. Головним принципом системи канбан є те, що будь-яке завдання не має бути даремним. Канбан має на меті оптимізувати робочі процеси ще до моменту їх початку на підставі створеної візуальної картини послідовних проектних дій. Отже, канбан є інтуїтивно зрозумілим способом організації переліку проектних робіт, який допомагає виконувати більшу кількість завдань за короткий проміжок часу. Це сприяє підвищенню продуктивності виконання проектних завдань на 25–30 % без будь-яких суттєвих фінансових затрат. У зв'язку з цим канбан-система стає все більш поширеною у світі. Так, аналіз використання цієї системи свідчить про інтеграцію в проектну роботу дефініцій: «почати роботу», «виконується», «перевірка», «завершено». Йдеться про розподіл проектного процесу на етапи. На основі цієї системи можна контролювати розподіл навантаження на працівників для уникнення ситуацій перенавантаження, коли один працівник не справляється із роботою, а у іншого її немає.

Таким чином, Trello – це інструмент управління проектами та завданнями, який може бути корисним для територіальних громад та команд, що займаються різними проектами і мають багато завдань, які потрібно виконувати.

Отже, враховуючи кроки щодо підвищення результативності управління проектною командою, запропоновано декілька способів, як територіальні громади можуть використовувати Trello.

По-перше, з метою управління проектами. Trello дозволяє створювати дошки для різних проектів, на яких можна створювати списки завдань, створювати картки завдань та додавати їх до відповідних списків. Територіальні громади можуть використовувати Trello для відстеження прогресу проектів, розподілу завдань між членами команди та відстеження термінів виконання завдань [3].

Окрім цього, Trello дозволяє створювати картки завдань, які можна розподіляти між різними списками залежно від їх стану, наприклад, «На стадії розробки», «В очікуванні», «В роботі» та «Виконано». Тому ОТГ можуть використовувати Trello для відстеження прогресу завдань та планування наступних кроків. Що стосується карток завдань, то їх легко створювати та переміщати для відслідковування прогресу за завданням. Картки в Trello дозволяють формувати і візуалізувати завдання, проекти, ідеї та багато іншого.

Основні фішки карток у Trello включають наступні:

- додавання опису: Кожна картка може мати свій власний опис, де можна розмістити детальну інформацію про завдання;
- призначення відповідальних осіб: Ви можете призначити відповідальних осіб для кожної картки, щоб знати, хто має працювати над завданням;
- додавання міток: Мітки дозволяють категоризувати картки за темою, пріоритетом або іншими параметрами;
- прикріплення файлів: Ви можете додавати файли до карток, щоб забезпечити легкий доступ до важливої інформації;
- додавання коментарів: Картки можуть містити коментарі, де можна обговорювати деталі завдання або вносити зміни до його виконання;
- встановлення термінів: Картки можуть мати терміни виконання, щоб допомогти керувати часом та дотримуватися графіку роботи;
- переміщення між списками: Картки можуть бути переміщені між списками на дошці, що дозволяє контролювати статус завдань та їх прогрес;
- використання шаблонів: У Trello є багато шаблонів карток, що дозволяє швидко створювати нові картки та списки для типових завдань [1].

Ці функції дозволяють просто та ефективно керувати завданнями та проектами в Trello.

Слід акцентувати увагу, що Trello може бути використаний для керування різними процесами в ОТГ, таких як відстеження бюджету, планування заходів тощо.

Необхідно зазначити, що управління командою в проекті вимагає використання різноманітних інструментів та методів для забезпечення спільної роботи та досягнення поставлених цілей. Так, наприклад, створення докладного проектного плану допомагає визначити завдання, терміни виконання, ресурси та відповідальність для кожного члена команди. Застосування діаграми Ганта дозволяє візуалізувати графік виконання завдань та проектних етапів, полегшує відстеження та планування роботи.

Важливе місце посідають методології управління проектами, а саме: Agile, Scrum, Kanban, Waterfall та інші, надають правила для організації роботи команди та розвитку проекту. А також спрямовані на комунікацію інструменти для спільної роботи, такі як Slack або Microsoft Teams, що полегшує комунікацію та обмін інформацією в команді.

Що стосується іншого напряму вдосконалення процесу управління проектною командою, то дійсно, вагоме місце займають комунікації в ОТГ. Потрібно розуміти, що управління проектною командою в

громаді вимагає взаємодії з різними стейкхолдерами, такими як місцеві жителі, місцева влада, неприбуткові організації, бізнес тощо. І однією з основних особливостей комунікації є необхідність враховувати різні думки, потреби і інтереси цих груп. Окрім цього, громадські проекти часто пов'язані з реалізацією в місцевому середовищі, де можуть існувати особливості, такі як культурні та історичні аспекти, які потрібно враховувати під час управління проектом. Також варто пам'ятати, що управління проектом в ОТГ часто передбачає високий рівень публічності та відкритості. Це означає, що інформація про проект, його розвиток та результати повинні бути доступні громадськості, і можуть виникати запити на консультації та обговорення.

Отже, розробка ефективної комунікаційної політики сприятиме не тільки підвищенню ефективності проектною діяльності, але й оптимізації рівня управління проектною командою. Комунікаційна політика в ОТГ включає в себе набір стратегій і практик, спрямованих на підтримку ефективної комунікації між різними членами громади. Це можуть бути споживачі, бізнес-партнери, волонтери, активісти, чиновники, місцеві жителі та інші групи, які мають інтереси в розвитку громади.

Для розробки ефективної комунікаційної політики в громаді необхідно враховувати різноманітні аспекти, серед яких: цільова аудиторія (визначення, які групи людей мають інтереси в громадських питаннях і як краще досягти їх за допомогою різних каналів комунікації); канали комунікації (визначення, які канали комунікації найкраще підходять для зв'язку з цільовою аудиторією – електронна пошта, соціальні мережі, телефонні дзвінки, листівки, зустрічі); повідомлення та інформація (визначення, яку інформацію потрібно розповсюджувати та як її подавати); співпраця та зв'язки (розвиток взаємовідносин з іншими організаціями та групами, які мають інтереси в громадських питаннях, для підтримки співпраці та обміну інформацією); оцінка та вдосконалення (регулярна оцінка ефективності комунікаційної політики та внесення необхідних змін для підвищення її результативності).

Одним з важливих напрямів підвищення результативності управління проектною командою є її стимулювання та мотивація. Важливо використовувати існуючі методи та стратегії для стимулювання та мотивації проектною командою, а саме: формулювання цілей проекту; використання подяки та визнання; стимулювання розвитку навичок; забезпечення прозорості та комунікації; впровадження гнучкості та балансу; застосування системи винагород; проведення соціальних заходів (тимбилдингу). Важливо розуміти, що кожен член команди може бути мотивований різними чинниками, тому важливо індивідуалізувати підходи до стимулювання та мотивації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, управління проектною командою є важливим елементом проектного управління. Для удосконалення процесу управління проектною командою важливо застосовувати наступні практики: визначення ролей та зон відповідальності: важливо визначити ролі та відповідальності для кожного члена команди (це допоможе уникнути непорозумінь та забезпечити чітку організацію роботи); важливо забезпечити належний рівень комунікації між членами команди та замовником проекту (для цього можна використовувати різні інструменти комунікації, наприклад, зустрічі, електронну пошту, месенджери тощо); для успішної реалізації проекту важливо залучити кваліфікованих фахівців (вони повинні мати достатні знання та досвід для вирішення завдань, які стоять перед командою); важливо надавати можливість для розвитку навичок членам команди (це допоможе підвищити їх ефективність та забезпечити успішну реалізацію проекту); важливо визначити пріоритети для робіт, які виконує команда (це допоможе зосередитися на важливих завданнях та досягти успіху в реалізації проекту).

Література

1. Борщ Г. А., Вакулєнко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг. К. 2017. 107 с.
2. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 3. С. 140–147.
3. Обиденнова Т. С., Дуднева Ю. Е., Васильєва М. О. Управління командою проекту в сучасних умовах. *Economics Bulletin*, 2020, №2. С. 168–174.
4. Полянська А., Запухляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. Том 1. Випуск 79. С. 160–170.
5. Сторонянська І.З., Патицька Х.О. Проблеми та напрями оптимізації процесу формування ОТГ: за результатами першого етапу адміністративно-фінансової децентралізації. Регіональна економіка. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАНУ». Львів, 2017. № 4. С. 65–78.
6. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведева О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку. К. : К.І.С., 2010. 276 с.
7. Ричкіна Л. В. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 178–184.

8. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. *Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 264 p.

9. Gavkalova, N., Syromolot, E., & Lukashev, S. (2023). The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*, (2), 52–61. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>

10. Zaman, Umer, Nawaz, Shahid, Nadeem, and Raja Danish (2020), Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. Vol. 6, issue 4. P. 1–19.

References

1. Borshch, H. A., Vakulenko, V. M., Hrynychuk, N. M., Dekhtiarenko, Yu.F., Ihnatenko, O. S., Kuibida, V. S., Tkachuk, A. F., and Yuzefovych, V. V. (2017), *Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh [Resource provision of the united territorial community and its marketing]*, Kyjiv, Ukraine.

2. Durman, O. L. (2020), “The use of project management in the activities of of local self-government bodies”, *Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu*, no. 3 (74), pp. 140–147.

3. Obydienova, T. S., Dudnieva, Yu. E., Vasylieva, M. O. (2020). “Project team management in modern conditions”, *Economics Bulletin*, №2, pp. 168–174.

4. Polianska, A., Zapukhliak, I. (2021), “Project activities as a tool for community development”, *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 1 (79), pp. 160–170.

5. Storonianska, I.Z., Patycka, Ch.O. (2017), “Problems and Directions for Optimizing the Process of ATC Formation: Based on the Results of the First Stage of Administrative and Financial Decentralization”, *Regionalna ekonomika*. no. 4, pp. 65–78.

6. Rach, V. A., Rossoshanska, O. V., Medvedieva, O. M. (2010) *Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnogo rozvytku [Project management: practical aspects of regional development strategies implementation]*, K.I.S., Kyjiv, Ukraine.

7. Rychkina, L. V. (2015). “Tendencies and prospects of project management application for the development of territorial communities”. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*. Vyp. 44(1). pp. 178–184.

8. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. (2000). *Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.

9. Gavkalova, N., Syromolot, E., & Lukashev, S. (2023). The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*, (2), 52–61. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>

10. Zaman, Umer, Nawaz, Shahid, Nadeem, and Raja Danish (2020), Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, Vol. 6, issue 4. pp. 1–19.