

Продіус О. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту*

Одеського національного політехнічного університету

Звонарьова В. О.

студентка

Одеського національного політехнічного університету

Prodius Oksana

*Associated Professor of Management Department,
Head of Management Department*

Odessa National Polytechnic University

Zvonareva Viktorija

Student

Odessa National Polytechnic University

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЕКТАХ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню управління персоналом проекту як цілеспрямованої діяльності, що визначає основні напрями роботи і методів управління ним. Виділено найважливіші проблеми, які гальмують розвиток проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Виявлено, що в сучасних умовах господарювання інструменти проектного менеджменту дають змогу краще адаптуватися підприємству до умов складного бізнес-середовища, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Здійснення командної діяльності з реалізації проекту необхідно зосередити на отриманні синергетичного ефекту від об'єднання зусиль, знань і вироблення управлінських рішень. Завданням керівника проекту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечують: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту; ефективну групову роботу з управління проектом; психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої культури; розгорнуте спілкування і виготовлення оптимальних групових рішень проблем, які виникають під час реалізації проекту. Запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом у проектах, що відбивають окремі боки роботи з персоналом і призначені для вироблення і здійснення ефективного впливу на нього відповідно до сучасних тенденцій проектного менеджменту.

Ключові слова: управління персоналом, проект, команда проекту, менеджмент, проектне управління, менеджер проекту, конкуренція.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних складних економічних умовах ведення бізнесу підприємствам, щоб отримати перемогу в конкурентній боротьбі, необхідно 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 дає можливість сучасним підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, що без ефективної команди проекту стає неможливим. Так, зростає роль проектною діяльності, здатної визначити оптимальне співвідношення стратегічних і тактичних завдань, поступальність їхнього руху для підвищення прибутковості суб'єкта господарювання. Отже, сьогодні питання формування та розвитку проектних команд мають особливу актуальність та є одними з найважливіших чинників у проектному управлінні, які здатні підвищити його ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій у цій площині дає можливість відзначити, що тема розвитку проектного управління є надзвичайно актуальною для сучасного розвитку українського суспільства, має велике значення, оскільки вихід економіки з кризи пов'язаний з упровадженням у життя загальноцивілізаційних засад управління, які базуються на нових підходах менеджменту [1–4].

Основні підходи до управління персоналом та функціонування команд як способу організації праці людей висвітлено в працях таких вітчизняних учених, як Д. Богиня, О. Грішнова, М. Долішній, Н. Доценко, А. Колот, О. Кузь-

мін, Й. Пасхавер, Ф. Хміль, І. Швець, Г. Щокін. Особливостям формування команди проекту присвячено праці вітчизняних учених: Ф. Ярошенка, Л. Батенко, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Т. Безверхнюк, С. Попова, Н. Котової, С. Ілляшенка, С. Чернова, О. Федорчак.

Однак, незважаючи на значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, в яких аналізуються різні аспекти проектною діяльності, недостатньо розробленими залишаються напрями формування та управління проектною командою відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних суб'єктів господарювання, що визначає потребу в додаткових наукових дослідженнях.

Метою даної роботи є дослідження особливостей управління персоналом у проектах вітчизняних підприємств в умовах постійного ускладнення ведення бізнесу та пошук шляхів його вдосконалення у контексті підвищення ефективності економічної діяльності.

Результати дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки, де конкуренція значно зросла, а тривалість життя товарів обчислюються місяцями та навіть тижнями, застосування технологій управління проектами є необхідним не тільки для процвітання, а й для виживання майже кожного комерційного підприємства. Проектний підхід до управління вже довів ефективність на практиці та застосовується провідними світовими компаніями, результатом якого є формування пізнавальних мотивів, дослідницьких умінь, суб'єктивно нових для всіх знань і способів діяльності [7].

В Україні проектний менеджмент майже на 90% асоціюється тільки з будівництвом і частково з практикою

впровадження корпоративних інформаційних систем. Причинами такого стану речей слід уважати «молодість» українського бізнесу, катастрофічний брак кваліфікованих кадрів на ринку, недолік освіти керівників, загальнонефективність організаційних і керуючих структур підприємств, а також високий маржинальний прибуток, отриманий компаніями в докризові роки, що не сприяло необхідності пошуку ефективних інструментів управління.

Можна сказати, що за ступенем розвиненості проектного менеджменту наша країна знаходиться на рівні США початку 1970-х років. Це, однак, не означає, що проекти у нас узагалі не реалізуються. Вони є, але їхня якість, відсоток успішності, кінцеві результати явно не відповідають потребам сьогодення. І якщо на рівні операційного управління проектом справи йдуть не зовсім погано, то управління програмами й портфелями залишається для більшості керівників ще не дуже ефективним.

Так, зародження управління проектом за кордоном відбулося в 30–50-ті роки минулого століття. У 1937 р. американський учений Л. Гулік розробив першу матричну організаційну структуру для управління реалізацією складних проектів. Уперше практичне застосування в повному обсязі вона отримала в 1953–1954 рр. у підрозділах спільних проектів Військово-повітряних сил США, спеціальних проектів з озброєння, у 1955 р. – у підрозділі спеціальних проектів Військово-морського флоту США. Це були перші найбільш організовані механізми для досягнення інтеграції під час управління складними великими проектами. Внаслідок інтеграції склалася практика управління проектами: визначення необхідних результатів; ретельне планування; призначення головного контрактора, відповідального за розроблення і виконання проекту. Сьогодні управління проектами – це визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами в складних умовах ведення сучасного бізнесу [2; 3].

Упровадження проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах стикається з низкою проблем, а саме: нестачею сертифікованих фахівців із проектного менеджменту на ринку праці; відсутністю досвіду управління розвитком організацій у менеджерів підприємств; недостатньою мотивацією до впровадження інноваційних інструментів у діяльність організацій; опором нововведенням через відсутність формалізації та неефективність організаційних структур управління; низьким рівнем довіри до консалтингових організацій та навчальних закладів через недосконалу конкуренцію на ринку [7].

Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних проект-менеджерів висувають чинник людських відносин на перше місце з усіх чинників, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів. Ефективність управління персоналом – це основа управління проектом та важливий чинник успіху проекту. Створення професійної команди для нового проекту – один з основних обов'язків проект-менеджера на одному з перших етапів його роботи та вимагає навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій [1, с. 325].

Ефективність проектною діяльності підприємства, рівень його розвитку багато в чому визначаються правильним розумінням керівництва ролі й значення персоналу. На жаль, сьогодні менеджмент більшості вітчизняних промислових підприємств основну увагу, як і раніше, приділяє проблемам зниження витрат, максимізації прибутку. Іншими словами, пріоритет належить цілям виробничого характеру. Разом із тим управління процесами

консолідації трудової діяльності персоналу, забезпеченню відповідності інтересів і цілей окремих працівників і підприємства у цілому, формуванню зразків нового організаційного поведіння, ефективних систем мотивації й стимулювання людей не приділяється належної уваги [3].

Управління персоналом проекту є одним із найважливіших чинників у житті підприємства, який у змозі підвищити його ефективність. Людський ресурс у менеджменті присутній на всіх етапах проекту, такі як переговори, наради, прийняття рішень, вирішення гострих конфліктів є невід'ємними процедурами здійснення проекту. Система управління персоналом проекту повинна забезпечувати безперебійне вдосконалення методів роботи з кадрами на основі використання досягнень науки та виробничого досвіду в процесі проведення кадрової політики. Управління командою проекту становить ключовий аспект роботи менеджера, від якої залежать якість роботи персоналу, а також ефективність усього проекту. Структура системи управління командою проекту зображена на рис. 1.

Кожен із команди проекту виконує свої функції, обов'язки та несе відповідальність за прийняті ним рішення. На верхньому рівні організаційної структури знаходиться менеджер, а на нижніх – виконавці. Команда проекту повинна бути спеціалістами високої кваліфікації, котрі мають відповідні знання та навички, все це необхідно для ефективного досягнення поставлених цілей проекту. Склад команди може формуватися як зі співробітників організації, так і з залученням зовнішніх фахівців, приблизний склад зображено на рис. 2.

Управління персоналом у проекті повинно бути ідеально продумане і прораховане ще до того, як проект запущений. Перш ніж набирати працівників, слід ухвалити оплату їхньої трудової діяльності, можливе навчання кадрів або їх подальший розвиток, різні за термінами соціальні програми. Найкращу ефективність приносять усі ці дії, коли вони впливають в одну систему. Ризики будуть мінімальні й проект буде виконуватися ефективно тоді, коли компанія буде управляти персоналом як комплексною системою: розподіл ролей; окреслення обов'язків; визначення взаємодії працівників один з одним; координація та субординація учасників; підбір та комплектування команди.

Формування команди проекту – це створення цілісного колективу управлінців, здатного результативно й ефективно досягати поставлених цілей проекту (рис. 3).

Значення здійснення командної діяльності з реалізації проекту полягає у можливості синергетичного ефекту від об'єднання зусиль, знань і вироблення управлінських рішень.

Відокремимо та проаналізуємо головні принципи формування команди для управління проектом:

1. Провідні учасники проекту – підрядник та замовник – створюють команди, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника, ці керівники підпорядковуються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту.

2. Для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту.

3. У команду входять повноважні представники всіх учасників проекту для здійснення функцій відповідно до прийнятого розподілу зон відповідальності. Ознаки команди проекту зображено на рис. 4.

4. Завданням керівника проекту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечують: відповідність кількісного й якісного складу команди цілям і вимогам проекту; ефективну групову роботу з управління



Рис. 1. Структура системи управління командою проекту



Рис. 2. Приблизний склад команди проекту

проектом; психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої культури; розгорнуте спілкування і виготовлення оптимальних групових рішень проблем, які виникають під час реалізації проекту.

Фахівці проектного менеджменту стверджують, що управління персоналом у проектній діяльності пов'язане з безліччю складнощів. Буває, що після створення проекту конкуренти створюють аналоги і переманюють тільки що найнятих працівників до себе. Щоб підстрахувати себе від втрати цінного фахівця, потрібно задуматися про можливість стовідсоткової компенсації в разі втрати проектної групи. Це означає, що завчасно потрібно знайти людські

ресурси, які можна буде швидко взяти в команду, уникаючи несприятливих наслідків.

Найчастіше на стадії планування проекту не враховуються ризики, які пов'язані з необхідним підвищенням кваліфікації або навчанням персоналу. У цьому разі керівник проекту повинен розуміти, що необхідно розрахувати можливі часові та фінансові витрати на навчання кадрів й узгодити це питання зі спонсором. Слід зазначити, що зазначені ризики зустрічаються в інноваційних проектах, які раніше не мали аналогів. Також слід відзначити не менш значиму проблему на етапі реалізації проекту – конфлікти між членами команди. Конфліктна ситуація може



Рис. 3. Модель формування ефективної команди проекту



Рис. 4. Ознаки команди проекту

по-різному впливати на успішність роботи команди проекту, оскільки конфлікти можуть бути як конструктивні, так і деструктивні. Важливо розуміти, що в рамках практично будь-якого проекту співробітники, адаптуючись до умов та особливостей професійної діяльності, можуть

як підвищувати, так і знижувати успішність роботи один одного, по-різному впливати на кінцевий результат і досягнення спільної мети.

Вплив навичок проектного менеджера з управління конфліктами на ефективність роботи співробітників про-

являється особливо гостро, коли продукт діяльності являє собою результат об'єднання індивідуальних зусиль усіх учасників колективної праці. Багатьма авторами підкреслюється значення психологічного складника менеджера проектів: пропонується здійснювати психологічний супровід проектів, указується на здатність проектного менеджера вирішувати виникаючі конфлікти як необхідна умова успішності проекту [5; 6].

Таким чином, знання методології управління проектами дає змогу підприємствам вчасно та якісно реалізувати їхні проекти, вклавши у визначений бюджет. Однак забезпечити успішну реалізацію проектів можливо лише за наявності ефективної команди висококваліфікованих фахівців. Необхідно підвищувати рівень компетенції працівників у галузі проектного менеджменту під час навчання у ВНЗ України, в асоціаціях за стандартами РМІ та UPMA, на тренінгах, конференціях, симпозіумах.

Перспективи соціально-економічного розвитку потребують розроблення механізму щодо вдосконалення системи управління у сфері освіти, модернізації матеріально-технічної бази навчальних закладів, створення умов для їхньої інвестиційної привабливості. Водночас необхідно сформулювати механізми визначення потреби в проектних менеджерах і розподілі випускників, створити умови щодо підвищення ефективного використання молодих фахівців [7, с. 506].

Висновки. Управління персоналом проекту являє собою досить специфічну підсистему, що здатна працю-

вати практично незалежно від інших підрозділів. У контексті впровадження інновацій система управління персоналом здатна володіти рисами й особливостями інноваційних уведень, але, здійснюючи розроблення й упровадження змін системи управління персоналом, необхідно оцінити їх своєчасність, можливість і результативність, зробити все необхідне, щоб опір персоналу став якомога менше, а ефективність інновацій – якомога більше.

Наявна зростаюча потреба в проектах постійно збільшує необхідність пошуку людей, які розуміють, як ними ефективно управляти. Діяльність кожного члена команди проекту, кожної зацікавленої особи, або стейкхолдерів, – від працюючого в проекті за сумісництвом спеціаліста до спонсора і замовника проекту – стає більш ефективною, якщо вони розуміють основи управління проектами. Вивчення цих основ украй необхідне для менеджерів усіх рівнів, оскільки кожен сучасний менеджер тією чи іншою мірою має відношення до проектів та з високою ймовірністю буде задіяний у багатьох проектах у майбутньому.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що від талановитого управління командою проекту багато в чому залежать якість проектного менеджменту, впровадження інновацій та ефективність використання інвестицій усього проекту. Не менш важливим є забезпечення додаткових досліджень у напрямках проектного менеджменту, формування проектних команд і проектної культури в контексті сталого інноваційного розвитку вітчизняної економіки.

Список використаних джерел:

1. Павлова С.І. Формування і розвиток проектної команди. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/625/325.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 21.05.2019).
2. Батенко Л.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Продиус О.І. Соціальні проекти підприємств в умовах нестабільної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 19. С. 95–98.
4. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / за ред. І.В. Чумаченко. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
5. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
6. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
7. Лучко Г.Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТАХ

Аннотация. Статья посвящена исследованию управления персоналом проекта как целенаправленной деятельности, определяющей основные направления работы и методов управления им. Выделены важнейшие проблемы, тормозящие развитие проектного менеджмента на отечественных предприятиях. Выявлено, что в современных условиях хозяйствования инструменты проектного менеджмента позволяют предприятию лучше адаптироваться к условиям непростой бизнес-среды, снизить уровень неопределенности и обеспечить устойчивое развитие предприятия. Осуществление командной деятельности по реализации проекта необходимо сосредоточить на получении синергетического эффекта от объединения усилий, знаний и выработки управленческих решений. Задачей руководителя проекта при формировании команды является подбор членов команды, которые обеспечивают: соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта; эффективную групповую работу по управлению проектом; психологическую совместимость членов команды и создание активной стимулирующей культуры; развернутое общение и принятие оптимальных групповых решений проблем, возникающих при реализации проекта. Предложены направления совершенствования управления персоналом в проектах, отражающие отдельные стороны работы с персоналом, предназначенные для разработки и осуществления эффективного воздействия в соответствии с современными тенденциями проектного менеджмента.

Ключевые слова: управление персоналом, проект, команда проекта, менеджмент, проектное управление, менеджер проекта, конкуренция.

CONCEPTUAL BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PROJECTS

Summary. The article is devoted to the study of project personnel management as a goal-oriented activity that defines the main directions of work and methods of its management. The most important problems hindering the development of project management in domestic enterprises are highlighted. It has been revealed that in modern business conditions the project management tools allow the company to better adapt to the conditions of a difficult business environment, reduce uncertainty and ensure the sustainable development of the enterprise. The implementation of team activities for the implementation of the project should be focused on obtaining a synergistic effect from combining efforts, knowledge and making management decisions. The task of the project manager in the formation of a team is the selection of team members that ensure: the compliance of the quantitative and qualitative composition of the team with the goals and requirements of the project; effective team work on project management; psychological compatibility of team members and the creation of an active stimulating culture; extensive communication and adoption of optimal group solutions to problems arising during the project implementation. Most often, at the planning stage of the project, the risks associated with the required qualification or training of staff are not taken into account. In this case, the project manager should understand that it is necessary to calculate the possible time and financial expenses for training of personnel and to agree on this issue with the sponsor. It should be noted that these risks are encountered in innovative projects that previously had no analogues. Also, it should be noted that no less significant problem at the stage of project implementation – conflicts between team members. A conflict situation may have a different effect on the success of the project team, as conflicts can be both constructive and destructive. It is important to understand that within the framework of almost any project, employees, adapting to the conditions and characteristics of professional activities, can both increase and reduce the success of each other, differently affect the final result and achieve a common goal. Leading project participants – contractor and customer, create teams led by project managers, respectively, from the customer and the contractor, these managers are subject to a single project manager. Depending on the organizational form of project implementation, the manager from the customer or from the contractor can be the manager of the entire project. To manage the project, a single team is created, headed by the project manager. The team includes authorized representatives of all project participants to perform functions in accordance with the accepted allocation of areas of responsibility. The directions of improvement of personnel management in projects, reflecting certain aspects of work with personnel, are proposed for the development and implementation of effective impact in accordance with current trends in project management.

Key words: personnel management, project, project team, management, project management, project manager, competition.