



В. В. Оліярник, О. О. Романовський

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Розглянуто сучасні підходи до командної роботи в управлінні проектами, які охоплюють модель РАЕІ Адізеса, 16 типів особистостей за класифікацією Ізабелі Муерс і Катаріни Брігс, інструменти тимбілдингу та використання віртуальних інструментів на базі AI-технологій.

Проаналізовано, як різноманітні стилі лідерства (РАЕІ) можуть впливати на командну динаміку та досягнення цілей проекту. З'ясовано, як врахування різниць у типах особистостей може сприяти побудові більш ефективних та згуртованих команд.

Також розглянуто практичне застосування інструментів тимбілдингу для підвищення комунікації та співпраці в колективі. Зазначено, що використання віртуальних інструментів на базі AI-технологій дає змогу оптимізувати робочі процеси, аналізувати дані та надавати персоналізовані рекомендації для ефективного управління проектами. Запропоновано комплексний підхід до забезпечення успішної та продуктивної командної роботи в управлінні проектами.

Ключові слова: система; аналіз менеджменту; засоби управління; оцифрування; AI-технології.

Вступ

Нова реальність менеджменту в умовах цифрового спілкування вимагає багатовекторного підходу до технології командної роботи в управлінні проектами з оновленими управлінськими компетентностями. Організаціям потрібні дієві інструменти, здатні провести комплексний аналіз доцільності впровадження командного менеджменту в організації ефективних команд, які відповідають критеріям раціонального використання ресурсів за максимальної результативності, оцінити їх готовність до можливої дистанційної роботи та переходу на такий спосіб організації трудової діяльності. Мета полягає в дослідженні підходів до розуміння сутності результативних команд та визначення на цій основі методичного інструментарію для комплексного аналізу командного менеджменту й доцільності його впровадження під час роботи над проектами. Систематизовано підходи до розуміння сутності таких команд та виділено їх ключові характеристики. Запропоновано технологію етапного підходу до управління проектами з використанням сучасних методів та інструментів. Розроблено стратегії використання SWOT-аналізу командного менеджменту в організації: виявлено сильні й слабкі аспекти, можливості та загрози впровадження командного менеджменту та організації роботи команд. Забезпечення ефективної діяльності в технологічних процесах можливе в умовах застосування сучасних інструментів, які дають змогу впливати на командну роботу з метою отримання оптимальних результатів. Особливу увагу потрібно надавати, насамперед, мето-

дам і формам управління, як організовуючим чинникам виконання поставлених завдань.

Роль управління набуває актуальності у світі та в Україні зокрема через діджиталізацію виробничих процесів та більше залучення компетентних кадрів до суспільної діяльності. Для управління проектами найбільш доцільним, з погляду ефективності технології виконання завдань, є формування професійних команд, здатних в оптимальні строки реалізувати поставлені цілі. Створення проектних команд насамперед залежить від проект-менеджера або обраного лідера, який має відповідати трансформаційним характеристикам відповідного рівня. Водночас, необхідно враховувати особисті якості кожного члена команди, його фаховості та креативності. Тому сучасні системи управління постійно вдосконалюються та шукають нових шляхів для вирішення актуальних проблем. У проектному підході до пошуку ефективних методів та інструментів управління насамперед виокремлюють командний менеджмент, тому що саме він є найбільш ефективним. Командний менеджмент вирішує проблему спеціалізації, координації та постановки чітких цілей, що і потребує технологічний процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження в цьому напрямку висвітлюють основні проблеми, які є в становленні системних підходів до застосування сучасних методик в управлінні проектами. Так, приміром, у дослідженні Наталії Станіславської [7] сформульовано загальну мету проектного менеджменту, а саме максимізація продуктивності команди

Інформація про авторів:

Оліярник Володимир Васильович, канд. екон. наук, доцент, кафедра публічного управління та адміністрування.

Email: volodymyr.oliarynyk@nltu.edu.ua

Романовський Олег Орестович, студент. Email: romanovskyy.oleh@nltu.lviv.ua

Цитування за ДСТУ: Оліярник В. В., Романовський О. О. Технологічні особливості командної роботи в управлінні проектами.

Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 3/4(76/77). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 23–27.

Citation APA: Oliarynyk, V. V., & Romanovskyy, O. O. (2023). Technological features of teamwork in project management. *Efficiency of public administration*, 3/4(76/77), 23–27. <https://doi.org/10.36930/507603>

у разі використання меншої кількості ресурсів, з чого випливає потреба в пошуку більш ефективних методик та інструментів, які можуть бути практично втілені. Із звіту PMI (Американської некомерційної організації, яка займається аналізом та систематизацією знань про проектний менеджмент) [3], помітно загальну успішність втілення сучасних проектів у життя, тоді як Т.С. Обиденнова [2], звертає увагу на важливість командного менеджменту в проектній організації праці та пропонує конкретну найоптимальнішу технологію для розподілу завдань в організації. О.І. Кравчук разом із колегами проаналізували важливість використання інформаційних технологій, що підтверджує необхідність їх застосування також в проектному менеджменті для того, щоб збільшити швидкість міжособистісної комунікації та додати оперативності в виконання поставлених завдань.

Виклад основного матеріалу

В проектному підході на перший план виходить проблема визначення чіткості поставлених завдань, конкретних строків виконання та визначення потрібних ресурсів і витрат для виконання проекту. Основне на-

вантаження для виконання проекту лягає на проектного менеджера, як організатора, технолога та основного фахівця, що вимагає чітко визначеної структури функціональних взаємовідносин між членами команди. Основою цих відносин є класифікаційні ознаки технологічного процесу в управлінні проектами для досягнення максимальної ефективності робіт.

Для вирішення поставлених завдань важливо проаналізувати статистичні дані успішності проектів. Згідно з PMI (2021) [3], за 2021 рік 73 % проектів досягають початкової мети, з яких 63 % не перевищують бюджет, а 55 % проектів виконані в часових рамках, які планувались спочатку. Тобто майже кожен другий проект порушує часові межі, а кожен третій перевищує бюджет, який був встановлений раніше (рис. 1)

Потрібно розмежовувати слабкі та сильні аспекти проектного підходу для можливості визначення доцільності його використання. Проведений аналіз за допомогою SWOT-аналізу виокремлює ці показники та дає змогу зробити висновки щодо раціонального використання ресурсів і розробити пропозиції з підвищення ефективності технології проектних робіт (таблиця).

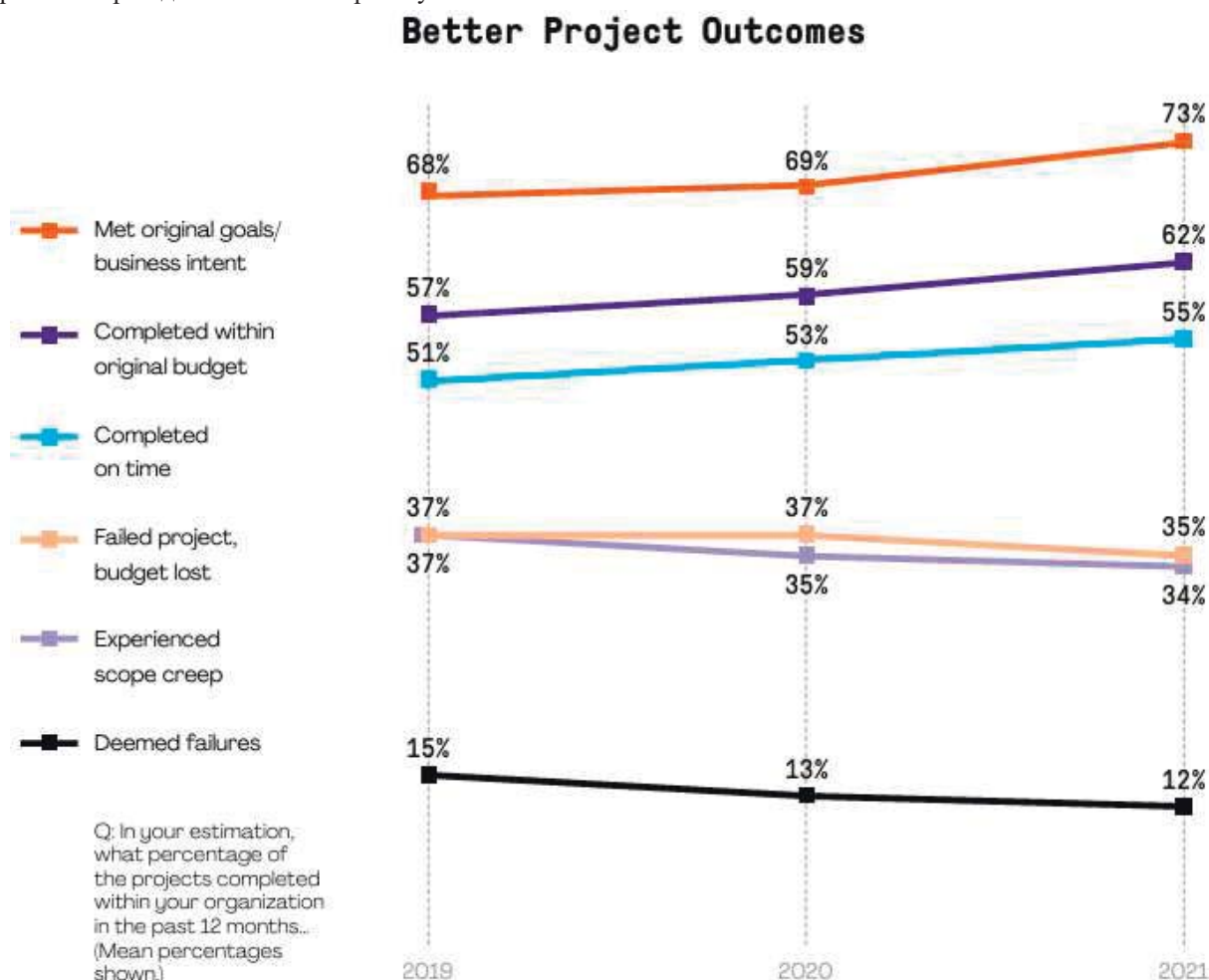


Рис. 1. PMI 2021 Pulse of the Profession® Report [3].

Таблиця. Характеристика слабких та сильних аспектів проектного підходу

Strengths (Сильні аспекти)	Weaknesses (слабкі аспекти)
Чіткість завдань та часових меж	Етап планування, інколи триває, як і сама реалізація
Кооперація спеціалістів	Переслідування власних цілей спеціалістами
Гнучкість проекту у відношенні до методів та інструментів	Залежність проекту від компетентності проектного менеджера
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Створюються нові інструменти управління проектами	Мінливість навколишнього середовища

Тобто сильні аспекти проектного підходу проявляється у чіткості завдань, вирішення проблем хто і коли повинен їх виконати, що підвищує продуктивність праці. З іншого боку, такий підхід потребує додаткових затрат на планування, яке не здатне передбачити усі зміни у навколишньому середовищі.

Наступним сильним аспектом є кооперація спеціалістів різних сфер діяльності, що дає змогу поєднувати найкращі якості кожного, проте це може бути також слабкістю, якщо різні спеціалісти будуть переслідувати власні цілі замість того, щоб максимізувати результат виконуваного проекту.

Проектний підхід потребує високої компетентності проектного менеджера та формування спеціалістів у команду, тому можуть виникати труднощі через індивідуальні особливості кожного члена команди.

Крім цього, для ефективного управління у проектно-му менеджменті потрібно володіти й іншими інструментами, які націлені на соціально-психологічні аспекти командної роботи. Впровадження конкретних підходів командного менеджменту сприяє більшому залученню кожного члена команди та створенню мікроклімату в команді, який буде підвищувати її працездатність. Окрім того, важливими інструментами, які впливають із SWOT-аналізу, є методики командного менеджменту, які розкривають підходи до управління проектами.

Теорія функціонального менеджменту система PAEI, запропонована Іцхаком Адізесом [4], ґрунтує чотири ролі у менеджменті, які названі архетипами, здатні виконувати конкретні функції. За цією теорією, для ефективного управління технологічним процесом, архетипи повинні виконувати чотири функції:

Р – Виробництво (Producing) – досягання результатів

А – Адміністрування (Administering) – забезпечення продуктивності

Е – Підприємництво (Entrepreneuring) – управління змінами

І – Інтеграція (Integrating) – систематизація та об'єднання

Адізес І. наводить факти, із яких випливає неможливість поєднання у одній людині усіх чотирьох архетипів. Проте для забезпечення завдання з функціональності організації потрібно виконання усіх чотирьох функцій, з чого випливає необхідність поєднання різних за своєю суттю архетипів для ефективного управління.

Теорія особистостей, яку розробили Ізабела Муерс і Катаріна Брігс [1], трактує, що люди поділені на 16 типів особистостей залежно від рис, які поділені попарно. Для прикладу, візьмо екстраверсію та інтроверсію, тоді за шкалою визначають переважаючу рису людини. Таким чином визначається особистість людини.

Виходячи з цього, доцільно об'єднати ці інструменти: PAEI Адізеса перенести з менеджменту організацій у командний менеджмент, завдяки чому можна знайти людей, які будуть доповнювати один одного, та 16 типів особистостей Ізабелі та Катарін, що допоможе підібрати людей так, щоб вони поєднувались у команду.

Окрім того, ефективним інструментом, який буде необхідний після створення команди для поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, це інструменти тимбілдингу, при якому до кожного члена команди, перед початком роботи, ставляться декілька цікавих за-

питань, які дадуть змогу зрозуміти особистість цього члена команди та дати змогу іншим зрозуміти одне одного та встановити тісніші робочі зв'язки. Психологічна несумісність – невіддале поєднання темпераментів і характерів членів команди, суперечності в життєвих цінностях, ідеалах, мотивах, цілях діяльності, незбіг світогляду, ідеологічних установок та ін.

Наслідком психологічної несумісності є конформізм, що виявляється в зміні індивідом установок, думок, сприйняття, поведінки відповідно до тих, які домінують у цій команді. Як наслідок, особистість займає конформістську позицію – уникає самостійних рішень, пасивно сприймає готові командні стандарти поведінки. Конформізм може виконувати в міжособистісних стосунках позитивну функцію – врівноваження індивіда з оточуючим його соціальним середовищем, що може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка та дії більшості.

Також важливим є здійснення аналізу мотивації кожного члена проекту, щоб зрозуміти конкретне бачення працівника та мати змогу краще мотивувати команду до результатів, створити конкретний розподіл обов'язків між командою для постановки завдань, що додасть оперативності у їх виконання.

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які необхідно застосовувати з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінюванні своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як істотні. Крім того, стимулятивна дія матеріальних виплат спостерігається лише за певного її значення і до певної межі. З огляду на це достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більше уваги роботодавця на конкретного працівника. У будь-якому разі це матиме позитивний психологічний вплив на працівника, створювати додаткові мотиви для його трудової активності.

Формуванню належного ставлення до праці сприяють також і низка нематеріальних факторів, таких як зміст праці, співвідношення розумової й інших видів діяльності, умови праці та ін.

Система мотивації повинна бути налаштована на командну роботу і стимулювати не індивідуальні досягнення, а загальну ефективність, враховувати зв'язок оплати праці з командними результатами.

Системний аналіз діяльності проектною командою за допомогою графічної кривої командної ефективності дає розуміння про основні етапи на шляху до формування високоефективної команди (рис. 2).

Технологічний процес формування проектною командою передбачає особливості поетапного проходження членами команди рівнів професійної та соціально-психологічної адаптації. Це означає, що шлях від робочої групи, де немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці або немає можливості стати командою, до високоефективної реальної команди, члени якої ма-

ють підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи, підпадає під дію різних зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на кінцевий результат роботи. На наш погляд, доцільно було б систематизувати та класифікувати дію цих чинників і розробити методику їх нейтралізації. Це дало би змогу оперативно впливати на технологію проектної команди з метою підвищення її ефективності.

В управлінні проектами важливим завданням, яке потребує використання передових технологій, є діджиталізація. У світі інформаційних та AI-технологій використання цих засобів і інструментів, що дає змогу перевести різноманітну інформацію у всіх її формах у цифровий формат, стає необхідністю для досягнення своєчасних і успішних результатів командної роботи.



Рис. 2. Крива командної ефективності

Використання інформаційних технологій, таких як спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами, допомагає забезпечити ефективне планування, контроль та моніторинг роботи команди. Це охоплює створення графіків завдань, розподіл ресурсів та ведення обліку прогресу проекту.

Завдяки інформаційним технологіям, команди можуть спростити обмін даними, спрямувати ресурси та забезпечити ефективне планування проекту. Вони надають можливості для сполучення розпоряджень, контролю за завданнями та моніторингу прогресу.

AI-технології також стали невидимою частиною управлінських процесів. Завдяки аналізу даних, машинному навчанню та автоматизованим системам прийняття рішень AI-технології допомагають керівникам проекту приймати обґрунтовані рішення, передбачати ризики та оптимізувати процеси.

Використання інформаційних та AI-технологій у командній роботі в управлінні проектами допомагає покращити ефективність, зменшити помилки та забезпечити успішне завершення проекту. Вони створюють нові можливості для інноваційного планування, спрощуючи складності та забезпечуючи більш точне управління. Особливо це актуально в умовах віртуального управління проектами.

Висновки

Отже, на основі проведених досліджень, нами визначено ті основні напрямки вдосконалення технології командної роботи в управлінні проектами, що дають

змогу впливати на ефективність роботи команди, її професійності та соціально-психологічного клімату.

Успішна командна робота може бути досягнута за допомогою використання РАЕІ моделі Адізеса. Ця модель допомагає керівникам проекту визначити свою роль і стиль управління, що сприяє збалансованому та ефективному функціонуванню команди, підвищенню ролі лідера, статус лідера та його авторитетності.

Додатково, використання інструменту 16 типів особистості, розробленого Ізабелю Муерс та Катаріною Брігс, може допомогти керівникам проекту краще зрозуміти свою команду та побудувати ефективне спілкування між її членами. Цей інструмент надає можливості визначати і попереджати внутрішні конфлікти, враховувати креативність і компетентність виконавців проекту, а також знаходить найбільш ефективний підхід до кожного члена команди.

Структура команди, її професійний рівень безпосередньо залежать від процесу формування та етапності проходження рівнів узгодженості взаєморозуміння між лідером і послідовниками. Інструменти тимбілдингу, які можна застосовувати для покращення процесу створення та залученості команди, є тим чинником, що надалі може позитивно вплинути на результативність роботи. Прийоми та методи тимбілдингу можуть охоплювати тренувальну програму, груповий аналог майстер-класу або спеціально організований час для обговорення проблем і пошук шляхів їх вирішення.

Цифрові та AI-технології також відіграють важливу роль у командній роботі в управлінні проектами. Вони забезпечують доступ до потрібної інформації, сприяють автоматизації процесів й полегшують спілкування та співпрацю між учасниками команди.

Загалом, поєднання цих технологічних особливостей дає змогу досягти багатозагових переваг для командного управління проектами. Вони сприяють оптимальному функціонуванню команди, покращенню спілкування та досягненню поставлених цілей.

Список використаної літератури

1. NERIS Analytics Limited. (2023). Personality Test. URL: <https://www.16personalities.com/>.
2. Obydiennova, T. S, Dudnieva, Yu. E., & Vasylieva, M. O. (2020). Project team management in modern conditions. *Economics of enterprise*, 2(70). <https://doi.org/10.33271/ev/70.168>
3. PMI. (2021). Pulse of the Profession 2021: Beyond Agility: Flex to the Future. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
4. Адізес, Іцхак. (2006). Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ: Києво-Могилянська академія, 268.
5. Джордж, Білл, & Сімс, Пітер. (2023). Внутрішній компас. Харків: Віват, 300.
6. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Кир'янова, О. В. (2023). Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та Суспільство*, 43(12).
7. Краснокутська, Н. С., & Осетрова, Т. О. (2018). Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37710/3/2018_Krasnokutskia_Evoliutsiia_rozvytku.pdf.
8. Сінек, Саймон. (2022). Справжні лідери їдять останні. Харків: Віват, 412.
9. Шведа, Н. М. (2020). Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія*. ФОП Паляниця В.А., 236-254.

TECHNOLOGICAL FEATURES OF TEAMWORK IN PROJECT MANAGEMENT

Introduction. The role of management is gaining relevance in the world and Ukraine, in particular, due to the digitization of production processes and greater involvement of competent personnel in social activities. For project management, the most expedient, from the point of view of the efficiency of the technology of task performance, is the formation of professional teams capable of realizing the set goals in the optimal time frame. Therefore, modern management systems are constantly being improved and looking for new ways to solve current problems. Team management solves the problem of specialization, coordination, and setting clear goals, which the technological process needs.

Analysis of Literary Sources. In the article of Natalia Stanislavska, the general goal of project management is formulated, namely the maximization of the productivity of the team while using fewer resources. That implies the need to find more effective methods and tools that can be implemented in reality. From the report of PMI (an American non-profit organization that is engaged in the analysis and systematization of knowledge about project management), the general success of implementing modern projects is noticeable, while the article by Obidenov draws attention to the importance of team management in the project organization of work and selects the specific most optimal technology for the distribution of tasks in the organization.

Results. The conducted SWOT analysis showed the realistic situation in project management. Combining the tools, Adize's PAEI and Isabella and Katharine's 16 personality types, will help unite people into an effective team.

Also, using information and AI technologies in teamwork and project management helps to improve efficiency, reduce errors, and ensure successful project completion.

Conclusion. Combining several efficient tools into a working system and using artificial intelligence in project management can significantly increase the efficiency of both the entire organization and the government structures.

Keywords: system; management analysis; management tools; Digitization; AI-technology.