

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**ОМЕЛЬЧЕНКО В.Я., ТАРАСЕНКО Д.Л.,
МАЦУКА В.М., ГОРБАШЕВСЬКА М.О.,
ТКАЧЕНКО О.Г., КОВЕРЗА В.С.**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»**

КИЇВ

2025

УДК 005.8

JEL M11, O22, D24

Автори: *Омельченко В.Я, д.е.н., професор (3), Тарасенко Д.Л. д.е.н., професор (10), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1,2), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (7,8), Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент (6,9), Коверза В.С. к.е.н., доцент (4,5)*

Рецензенти:

Міценко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського національного технічного університету

Дороніна Ольга Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя СТУСА

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 25.06.2025).*

Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.

Навчальний посібник присвячений теорії та практиці управління проєктами в сучасних умовах. Розглядаються базові поняття, методології та інструменти проєктного менеджменту, включаючи підходи PMBOK, PRINCE2, Agile, Waterfall. Окрему увагу приділено плануванню, обґрунтуванню та ініціалізації проєктів, ресурсному забезпеченню, управлінню ризиками, контролю виконання, управлінню якістю та персоналом. Посібник містить прикладні методики, зокрема структуризацію проєкту, сітьове і календарне планування, розробку бюджетів, формування команди та аналіз ефективності. Видання орієнтоване на здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей, викладачів, слухачів програм підвищення кваліфікації, а також практиків проєктного менеджменту.

© Омельченко В.Я.
© Тарасенко Д.Л.
© Мацука В.М.
© Горбашевська М.О.
© Ткаченко О.Г.
© Коверза В.С.
© Київ, МДУ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності	7
1.2. Система управління проєктами	11
1.3. Фази життєвого циклу проєкту	23
1.4. Структура, оточення та учасники проєкту	26
Контрольні питання.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ..	32
2.1. Розробка концепції проєкту	32
2.2. Сутність та структура проєктного аналізу	37
2.3. Критерії оцінки проєктної ефективності	45
Контрольні питання.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	53
3.1. Вибір і завдання проєктних фірм.....	53
3.2. Планування реалізації проєкту	56
3.3. Структуризація проєкту	62
Контрольні питання.....	69
РОЗДІЛ 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	70
4.1. Розроблення календарного плану проєкту	70
4.2. Сіткове моделювання процесу реалізації проєкту	78
4.3. Оптимізація часових параметрів проєкту	89
Контрольні питання.....	96
РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	97
5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту.....	97
5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту.....	108
5.3. Фінансове планування за проєктом.....	114
5.4. Порядок планування витрат за проєктом.....	118
5.5. Розробка бюджету проєкту.....	122
Контрольні питання.....	128
РОЗДІЛ 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	129
6.1. Роль контролю як функції управління проєктом	129
6.2. Цикл контролю проєкту.....	134
6.3. Види і ефективність контролю виконання проєкту.....	141
6.4. Методи і інструменти контролю виконання проєкту	147
Контрольні питання.....	152
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ.....	154
7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків.....	154
7.2. Методи аналізу ризиків проєкту.....	164
7.3. Можливості зниження та протидії ризикам.....	168
7.4. Управління проєктними ризиками.....	176
Контрольні питання.....	182

РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ.....	184
8.1. Маркетингова стратегія в управлінні проєктами.....	184
8.2. Концепція управління якістю проєктів.....	188
8.3. Норми і стандарти якості.....	192
8.4. Еволюція підходів до якості у маркетингу та управлінні проєктами..	194
8.5. Управління забезпеченням якості проєкту.....	197
8.6. Контролювання якості проєкту.....	202
Контрольні питання.....	205
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ.....	207
9.1. Особливості управління персоналом у проєктах.....	207
9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку.....	212
9.3. Організаційна культура проєкту.....	219
9.4. Управління конфліктами в проєкті.....	224
Контрольні питання.....	229
РОЗДІЛ 10. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	230
10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень.....	230
10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.....	235
10.3. Інтуїтивні управлінські рішення.....	241
10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень..	244
10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності.....	249
Контрольні питання.....	254
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	256
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	260
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	281
ЛІТЕРАТУРА.....	291

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ

9.1. Особливості управління персоналом у проєктах

9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку

9.3. Організаційна культура проєкту

9.4. Управління конфліктами в проєкті

9.1. Особливості управління персоналом у проєктах

Одним із найважливіших чинників в процесі розробки і реалізації проєкту, який впливає на можливості і ефективність всіх процесів постає управління персоналом. Всі етапи проєкту реалізуються персоналом, від того, як організована його діяльність залежить загальний успіх всіх дій за проєктом. Наради, обговорення, переговори, вчасна реалізація запланованих видів діяльності, вирішення конфліктних ситуацій невід’ємні процедури в ході реалізації проєкту. Система управління персоналом проєкту має забезпечити таку атмосферу роботи для персоналу, яка дозволяє виконувати заплановані роботи із високим рівнем ефективності і залученості всієї команди до досягнення цілей проєкту.

Люди, персонал, фахівці – є головними фігурами любого проєкту. Наявні матеріальні і фінансові ресурси без діяльності людей, що реалізують проєкт, не перетворюються в заплановані результати. Злагоджена робота членів команди, ефективна комунікація, залученість, мотивація прямим чином впливають на успіх проєкту. Врахування індивідуальних особливостей, навичок та потреб кожного учасника сприяє кращому виконанню завдань, в той час, як ігнорування людського фактору може призвести до помилок, конфліктів та навіть до провалу проєкту.

Управління персоналом в проєктному менеджменті висуває особливі вимоги до менеджера проєкту, він має володіти не лише широким спектром знань із різних сфер діяльності і детально знати всі життєві фази проєкту, а і вміти організувати ефективну співпрацю з великою кількістю людей: учасниками проєкту, членами команди, працівниками фірми, навколишнім середовищем, що прямим або непрямым чином впливають на проєкт і можливості його реалізації [52, с. 163]. Таким чином, людський фактор є серцем будь-якого проєкту, адже саме команда втілює плани в життя. А лідерські якості керівника, його вміння надихати та підтримувати, визначають атмосферу та продуктивність всього проєкту. Таким чином, у сучасних умовах, коли технічні і технологічні аспекти проєктів стають більш складними і розширеними і потребують від керівників проєктів все більшої і більшої обізнаності, значення людського фактору не лише не втрачає своєї актуальності, а навіть виходить на перші позиції.

У більшості проєктів людський ресурс відіграє більш важливу роль, ніж інші робочі фактори, такі як машини, фінанси, матеріали, тощо. Можливо на підприємстві, із повною автоматизацією виробництва, незадоволеність роботою працівників не має великого впливу на обсяги і ефективність, але під час виконання проєкту незадоволеність роботою, навіть окремого працівника, може мати значний вплив на прогрес проєкту [137, с. 837]. Ефективне управління

персоналом забезпечує досягнення цілей проєкту в межах визначених ресурсів, часу та якості.

Управління персоналом у проєктах є ключовим напрямом управління, який охоплює всі етапи життєвого циклу проєкту і включає планування, формування команди, мотивацію, стимулювання, розвиток, навчання, комунікацію, управління конфліктами, оцінку ефективності і завершення роботи з персоналом, що і складають основні сфери і напрями управління персоналом в проєкті (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Основні сфери та напрями управління персоналом у проєктах

Джерело: побудовано автором за даними [19; 52; 71].

Планування управління персоналом проєкту окрім визначення потреб у персоналі і формування проєктної команди може включати ідентифікацію часових рамок залучення персоналу на різних етапах проєкту, розробку

посадових інструкцій, розробку політик та процедур щодо управління персоналом у проєкті, визначення джерел залучення персоналу (внутрішні ресурси, зовнішній найм, підрядники), розробка критеріїв відбору та процесу найму, планування адаптації нових членів команди до проєктного середовища.

При наборі і формуванні команди проєкту доцільно враховувати певну збалансованість із врахуванням «soft & hard skills» задля забезпечення необхідної ефективності. Наприклад, для запуску маркетингової кампанії команда підбирає як креативних дизайнерів, так і фахівців із цифрової аналітики.

Важливим напрямом управління персоналом в проєкті постає мотивація і стимулювання учасників, застосування фінансових (премії, бонуси) та нефінансових методів мотивації (визнання, ротація ролей, можливості для кар'єрного росту), психологічної підтримки, підтримки командного духу.

Розвиток та навчання персоналу передбачає окрім визначення потреби у навчанні і проведені тренінгів, формування культури безперервного професійного розвитку.

В процесі управління персоналом важливим є і побудова ефективної системи внутрішньої комунікації (звіти, наради, месенджери) і системи попередження та вирішення конфліктів, а також управління різноманіттям у команді (культурні, вікові, професійні відмінності).

Моніторинг ефективності персоналу дозволяє оцінювати результативність праці і передбачає постійний зворотний зв'язок. Аналіз динаміки ефективності персоналу може відбуватися за фазами проєкту. Так, у фінансовому проєкті аналітикам можуть щомісяця виставляють оцінки за точність та швидкість звітності.

Завершення роботи з персоналом має враховувати необхідність адаптації персоналу до нових завдань після завершення проєкту і визнання внеску членів команди.

Управління персоналом в проєктах здійснюється відповідно сучасним вимогам HR-менеджменту в цілому, але і має свої особливості. Це:

- динамічність (проєктне середовище змінюється швидко, тому управління персоналом потребує гнучкості та адаптивності);
- тимчасовий характер (команди формуються для виконання конкретного проєкту, після чого можуть розпускатися або трансформуватися);
- міждисциплінарність (учасники команди можуть мати різний професійний досвід, тому важливо забезпечити їх ефективну взаємодію);
- висока відповідальність (кожен член команди несе відповідальність за певну частину роботи, що вимагає високого рівня самостійності);
- ризики та конфлікти (важливо вчасно виявляти потенційні проблеми, управляти ризиками та знаходити рішення у випадку конфліктів).

Управління персоналом у проєктному менеджменті виступає ключовим фактор успіху, адже навіть найкращі плани та технології не принесуть результату без ефективної роботи команди. Саме компетентне управління напряму впливає на успішність усього проєкту, забезпечує його продуктивність, дозволяє оптимізувати розподіл завдань, знизити ризики, мотивувати учасників і

підвищувати їх рівень залученості, забезпечувати гнучкість і адаптивність процесу управління. Значення компетентного управління за виділеними складовими наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1.

Роль управління персоналом у проєктному менеджменті

Елементи	Прояв впливу
Забезпечення продуктивності	Правильно підібрана, мотивована і добре організована команда працює ефективно, що забезпечує досягнення цілей проєкту із врахуванням визначених обмежень
Оптимізація ресурсів	Грамотне розподілення завдань і відповідальності дозволяє максимально використати потенціал кожного учасника задля досягнення кінцевого результату
Зниження ризиків	Якісне управління персоналом допомагає запобігати конфліктам, помилкам і неузгодженостям, що можуть поставити під загрозу успіх проєкту
Підвищення мотивації та залученості	Створення сприятливого робочого середовища, підтримка командного духу та ефективна комунікація сприяють зацікавленості працівників у досягненні результатів проєкту
Гнучкість та адаптивність	Управління персоналом у проєктах враховує змінні умови та дає можливість швидко реагувати на виклики, коригуючи стратегію та дії.

Джерело: побудовано автором

Управління командою проєкту становить ключовий аспект роботи менеджера, від якої залежать якість роботи персоналу, а також ефективність усього проєкту. Вплив навичок проєктного менеджера на ефективність роботи персоналу має вирішальне значення щодо об'єднання індивідуальних зусиль усіх учасників колективної праці задля отримання запланованого результату [74, с. 85-86].

Менеджери проєктів мають володіти широким спектром компетенцій, щоб успішно виконувати свої обов'язки, використовуючи різні інструменти управління, щоб покращити обмін інформацією, підвищити прозорість, сприяти міжфункціональній співпраці, тобто дати своїй команді знання, необхідні для роботи якнайкраще. Всі важливі компетенції для здійснення ефективного управління, навички, якими має володіти менеджер проєкту можна звести до трьох основних груп :

- навички жорсткого управління;
- навички м'якого управління;
- технічні навички.

На усіх п'яти етапах управління проєктами доцільно всі ці навички використовувати, виходячи із ситуації (гнучке використання) і працювати над тим, щоб отримати від персоналу, команди проєкту найбільший ефект.

Навички жорсткого управління передбачають використання кількісно вимірюваних інструментів, що дозволяють безпосередньо стосуються управління проєктом і його виконавцями. В межах використання жорстких засобів управління менеджер проєкту здійснює певні види дій, що впливають на ефективність діяльності персоналу. (табл. 9.2).

Таблиця 9.2.

Реалізація дій жорсткого управління персоналом в проєктах

Вид діяльності	Зміст	Дії, які доцільно реалізувати
Визначення обсягу проєкту	Визначення обсягів, яких необхідно досягти за певний період часу та в межах конкретного бюджету.	Визначати заздалегідь масштаб проєкту, неодноразово визначати його. Ділитися цією інформацією із зацікавленими сторонами і регулярно звертатися до нього, щоб усі зрозуміли цілі і обмеження проєкту
Планування стратегії проєкту	Включає огляд ключових результатів, етапів і графіка проєкту і допомагає переконатися, що вся команда проєкту працює в необхідному руслі	Використовувати діаграми Ганта (або інші інструменти), що дозволяють відобразити план високого рівня проєкту, а також шкалу часу, щоб візуалізувати графік, ключові етапи та важливі залежності у проєкті
Створення резюме проєкту	Створення короткого опису проєкту, в якому наведені цілі проєкту і шляхи їх досягнення, список зацікавлених осіб та їхні ролі, і іншу інформацію, що є корисною для команди	Використовувати як інформаційну основу формування управлінських впливів. Використовувати діаграми RACI і інші інструменти. За необхідності адаптувати і оновлювати проєктне завдання
Стартова зустріч проєкту	Проведення спілкування із зацікавленими сторонами проєкту із окресленням цілей та обсягу проєкту	Надати всім зацікавленим особам документи, які були створені раніше і, за необхідності, провести мозковий штурм або сеанс запитань та відповідей, щоб розглянути спірні питання або можливі додаткові зміни
Планування проєкту	Включає цілі, ключові показники ефективності, список учасників проєкту і їх ролей, бюджет, основні етапи та результати, графіки, комунікаційний план	Дозволяє бачити повну картину роботи, яку потрібно виконати. Довести проєктні завдання до виконавців. Проводити поетапні підсумки результатів, які бачать усі.
Створення графіку проєкту	Створення хронології проєкту, що описує послідовність і тривалість подій протягом життєвого циклу	Використовуючи часовий графік проєкту, команда може забезпечити виконання робіт за розкладом і у потрібний час
Управління завданнями	Ефективна організація власного часу менеджера проєкту та часу команди після того, як проєкт вже розпочато	Надає менеджеру проєкту цілісний огляд поточної роботи, дозволяє здійснювати управління завданнями і командою проєкту з більшою продуктивністю

Джерело: побудовано автором за даними [119; 124].

Не менш важливими для ефективної реалізації проєкту є навички м'якого управління персоналом, які ще називають «навичками міжособистісного спілкування», що спрямовані на покращення співпраці та взаємодії із колегами [119; 124]. Основними з них є:

- спілкування і співпраця. Менеджер проєкту має бути відкритим, чесним із всіма заінтересованими особами, щоб заохочувати підлеглих висловлювати власні думки в обговоренні різних питань і мати довіру і зі сторони організацій, що зацікавлені в реалізації проєкту. Співпраця, робить менеджера проєкту справжнім командним гравцем і дозволяє краще спілкуватися зі власною командою, працювати продуктивно, з меншими формальностями.

Підвищити продуктивність командної роботи можливо із застосуванням асинхронного спілкування, яке дозволяє позбавитись від необхідності організовувати численні зустрічі;

- командна робота, що реалізується через взаємну підтримку і спільну роботу команди задля досягнення кращих результатів. Командна робота означає більше ніж співпраця, кожен член команди відчуває власну значущість для реалізації цілі, підтримку і мотивацію зі сторони членів і керівництва команди;
- лідерські якості, що проявляються у вмінні об'єднати команду, сприяти командній роботі, співпраці, підходити до ситуацій із співчуттям і розумінням. Лідерство може бути різним - лідерство слуги, лідерство за участю, трансформаційний стиль лідерства, автократичний стиль керівництва, стиль керівництва невимушеності;
- критичне мислення, вміння вирішувати проблеми, адаптивність. З цих позицій проблеми розглядаються з усіх можливих кутів для пошуку найбільш дієвих і оптимальних рішень, під сумнів ставляться власні рішення, для пошуку рішення залучаються члени команди і аналізується досвід аналогічних ситуацій, які вже мали місце. Важливим є і вміння враховувати доцільність змін, розуміння того, коли і як виправити курс;
- організація і тайм-менеджмент, що пов'язані між собою. Краща організація виконання завдань дозволяє більш точно визначити час, який піде на їх виконання. Організаційні навички безпосередньо пов'язані із вмінням використовувати інформаційні ресурси для власної роботи і роботи команди;
- вирішення конфліктів, яке полягає у вмінні керівника проєкту вислухати сторони конфлікту, дати можливість кожному висловити свої аргументи, знайти рішення, яке задовольнить всі сторони. З цих позицій важливі терпіння та співчуття.

Навички менеджера проєкту технічного характеру мають охоплювати відповідну галузь діяльності, знання якої дозволяють розуміти технічні аспекти реалізації проєкту. Технічними, також, можна рахувати вміння використовувати різні програмні можливості управління. До їх числа відносять діаграми Ганта, Канбан дошки, інструменти методологій Agile, інструменти управління витратами, змінами, портфелем проєктів.

Таким чином, процес управління персоналом – не є просто організацією роботи персоналу, а складний системний процес створення умов для успішної співпраці, розвитку особистості і спільного досягнення цілей проєкту.

9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку

Ефективність дій менеджера проєкту пов'язана із комплексом різних компонентів, починаючи із налагодження ефективної комунікації до контролю бюджету, управління розкладом, до контролю за виконанням проєкту і управління ризиками. Але, безумовно, першим важливим кроком є формування команди, здібної вирішити поставлені завдання.

Формування команди менеджера проєкту - це цілеспрямований процес підбору, організації, розвитку та мотивації групи фахівців, відповідальних за виконання завдань проєкту з метою досягнення його цілей у межах визначених термінів, бюджету та якості. Це не просто підбір працівників, а створення згуртованого колективу з чітким розподілом ролей, налагодженими комунікаціями та спільною відповідальністю за результат. Це група фахівців, що безпосередньо працюють над реалізацією проєкту під керівництвом менеджера, є необхідним елементом структури проєкту, що безпосередньо забезпечує реалізацію ідеї, досягнення цілей проєкту [18, с. 113].

Формування команди проєкту доволі складне завдання, тому що має враховувати унікальність, новизну, ризикованість і швидкоплинність нового проєкту, вимогам якого мають відповідати добрані фахівці, які, можливо, раніше не працювали разом, а, відповідно, можуть не мати загальних цінностей та норм. При цьому команда має працювати злагоджено і ефективно.

До основних організаційних проблем, які має вирішити менеджер проєкту при формуванні команди, доцільно віднести:

- формування професійних умов стимулюючого характеру, сприятливого навколишнього оточення;
- забезпечення необхідними засобами технічного, технологічного, інформаційного і іншого характеру, що є необхідними для здійснення робіт за проєктом;
- забезпечення команди кваліфікованим технічним персоналом.

Менеджер проєкту має сформувати таку атмосферу діяльності, коли всі члени команди будуть задоволені з професійної точки зору, впевнені у своєму становищі, будуть чітко знати свої обов'язки і розуміти власну відповідальність, будуть довіряти і поважати один одного. Саме така атмосфера роботи дозволяє досягнути найбільшої ефективності, високої якості обміну інформацією і ідеями, залученості кожного до досягнення цілей проєкту.

Формування відчуття команди, загальних норм, стандартів, цінностей в середині групи потребує певного часу і компетентності менеджера проєкту. Саме він має сприяти процесу перетворення добірної групи фахівців на команду, спроможну вирішувати складні завдання проєкту, створити такий психологічний клімат, який сприяє швидкій і комфортній адаптації її учасників.

Сформована команда, її якісний і різносторонній склад є важливою і необхідною складовою процесу управління персоналом, але її наявність не є запорукою від можливих проблем в процесі реалізації проєкту. Так чи інакше можуть виникати проблеми і перешкоди, які потребують уваги і вирішення. За думкою фахівців із менеджменту проєктів при створенні команди доцільно дотримуватися певних кроків, послідовність і зміст яких наведено в табл. 9.3.

Таким чином, факторами успішного формування команди є професійна компетентність учасників, наявність і ефективні дії лідера (керівника проєкту), ефективна комунікація, чітка мета, спільне бачення і високий рівень інформованості членів команди, психологічна сумісність і командний дух.

Таблиця 9.3.

Кроки, які необхідно виконати при створенні команди проекту

Кроки	Зміст діяльності
Формування генерального плану	Задokumentуйте основні цілі, яких має досягти команда, визначте конкретні завдання, які необхідно виконати для досягнення зазначених цілей. Визначте чи достатньо кадрових ресурсів. Для кожної цілі визначте терміни. Означте ролі, які потрібні в команді. Враховуйте, що команді можуть бути потрібні різні спеціалісти, які можуть виконувати певні обов'язки для забезпечення діяльності.
Добір команди	Визначте ключових учасників, які відповідатимуть окресленим ролям, оцініть навички кожної людини, щоб визначити для кожного роль, переконайтеся, що навички всіх учасників доповнюють один одного. Визначте, чи будуть деякі учасники залучені до проекту лише на певному етапі, чи вся команда займатиметься проектом від початку до кінця. При необхідності залучайте фахівців зі сторони.
Переконайтеся, що команда налаштована на успіх	Починайте із зустрічі з усіма учасниками задля обговорення загального плану. Переконайтеся, чи всі члени команди знають про обсяг і основну мету проекту, чи мають достатню довідкову інформацію. При залученні в проект великої кількості людей доцільно частину повноважень передати старшим членам команди задля здійснення ними контролю виконання завдань і розповсюдження регулярних оновлень статусу проекту.
Уникайте «мікроуправління»	Пам'ятайте, що значна частина вашої діяльності полягає в мотивації команди, надихайте команду задля досягнення цілей проекту. Переконайтеся, що команда працює в оптимальному режимі, є згуртованою, визнаючи спільні зусилля і індивідуальний внесок.
Відстежуйте прогрес	Контролюйте діяльність команди, сформууйте центральний форум, де можна часто ділитися статусом, успіхами і проблемами проекту для всіх членів команди. Долайте труднощі всією командою, це укріплює команду. Але, важливо і розпізнати вчасно, коли потрібно внести зміни.
Здійснювати управління протягом всього проекту	Визначаєте можливі проблеми задля їх вчасного вирішення, не чекайте критичних наслідків. Переконайтеся, що члени команди розробляють ефективні заходи для вирішення проблеми. Плануйте регулярні наради, конференції задля гарантування виконання майбутніх завдань, і переконання, що всі члени команди підтримують поточні цілі проекту, що дозволяє швидко впоратися зі змінами та забезпечити дотримання всіх термінів.

Джерело: побудовано автором за даними [126]

Важливим елементом при формуванні команди проекту постає оцінка та аналіз зацікавлених осіб (stakeholders), бо саме ці особи впливають на ключові рішення по проекту, на його ресурсне забезпечення, цілі та загальну динаміку реалізації.

При плануванні і реалізації проекту, безумовно, доцільно мати справу зі всіма категоріями стейкхолдерів, але завдання менеджера проекту полягає в тому, щоб виявити ключові зацікавлені сторони оцінити їх можливий вплив таким чином, щоб знизити негативні наслідки такого впливу і посилити позитивні [16, с. 10]

Оцінка і аналіз стейкхолдерів має враховувати критерії, які визначені у Стандарті зацікавлених осіб AA1000 (AA1000 Stakeholder Engagement Standard) [104] і адаптувати їх до процесів управління проектами. До можна віднести:

- інклюзивність (проекти, які застосовують принцип інклюзивності, сприяють глибшій взаємодії із зацікавленими сторонами, що призводить до покращення довіри та співпраці);
- суттєвість (гарантує, що управління проектом зосереджується на його найважливіших питаннях, покращує прийняття рішень);
- чуйність (вимагає реагування на занепокоєння зацікавлених сторін у прозорий і підзвітний спосіб, вирішуючи ключові проблеми, визначені в процесі суттєвості);
- вплив (наголошує на важливості вимірювання та звітування про реальні наслідки, забезпечуючи відповідальність за свої дії).

Оцінка і аналіз зацікавлених сторін включає визначення ключових стейкхолдерів (спонсори, керівництво, державні органи, постачальники, тощо), ступеню їхнього впливу на проект. Це дозволяє врахувати їх очікування та інтереси, сформувати команду, яка здатна взаємодіяти з різними групами із зацікавлених осіб, включити до складу команди фахівців із відповідною кваліфікацією і досвідом, сформувати структуру комунікаційних взаємовідносин. Чіткий план комунікації має включати перелік того, хто, як часто і в якій формі інформується, визначення команди координаторів або менеджерів зі зав'язків із ключовими групами, що дозволить уникати конфліктів через непорозуміння або ігнорування потреб впливових осіб чи груп.

До інструментів, які допомагають поєднати аналіз стейкхолдерів із формуванням команди відносяться:

- мапа зацікавлених осіб (Stakeholder Map), що використовується для візуалізації впливу та інтересів;
- матриця впливу/інтересу (Power/Interest Grid), яка дозволяє планувати взаємодії;
- матриця відповідальності (RASCI), що визначає розподіл ролей з урахуванням очікувань стейкхолдерів.

Аналіз і оцінка зацікавлених осіб створює основу для стратегічно виваженого формування команди проекту. Це забезпечує не лише професійну відповідність команди завданням проекту, а й її здатність ефективно взаємодіяти з середовищем, що оточує проект.

Шаблон для аналізу зацікавлених осіб на прикладі освітніх або управлінських проектів, який можна застосовувати у вигляді таблиці в Excel або Google Sheets, або інтегрувати в презентацію/проектну документацію, наведено в табл. 9.4.

Важливими моментами оцінки і аналізу зацікавлених сторін постають виявлення інтересів всіх сторін, ідентифікація потенційних конфліктів інтересів та ризиків, визначення можливості отримання певних ресурсів для реалізації проекту, оптимізація процесу розробки і реалізації проекту, а також нівелювання або уникнення впливу можливих негативних наслідків на проект і на вразливі групи населення [77, с. 47].

Таблиця 9.4.

Шаблон аналізу зацікавлених осіб проєкту

№	Назва зацікавленої особи / групи	Роль у проєкті	Інтереси / очікування	Рівень впливу	Рівень інтересу	Стратегія взаємодії
1	Місцева влада	Ресурсний партнер	Соціальний ефект, прозорість	Високий	Середній	Інформувати, залучати до рішень
2	Донорська організація	Фінансування	Ефективне використання коштів	Високий	Високий	Регулярна звітність, комунікація
3	Кінцеві користувачі (студенти)	Отримувачі результатів	Зручність, доступність	Низький	Високий	Інформування, зворотний зв'язок
4	Громадські організації	Представники інтересів	Участь, підзвітність	Середній	Середній	Консультації, діалоги
5	Команда розробників (ІТ-партнери)	Виконавці технічної частини	Якість реалізації, строки	Середній	Середній	Технічні зустрічі, спільні рішення

Джерело: побудовано автором

Ефективна команда проєкту – це група, в якій учасники доповнюють один одного за своїми рольовими функціями, тобто стилями поведінки, працюють синхронно над виконанням завдань, що, в цілому, спрямовано на досягнення цілей проєкту. Саме на цьому ґрунтується модель командних ролей Белбіна (Raymond Meredith Belbin), британського вченого в галузі менеджменту.

В основу цієї моделі покладена ідея, що найбільш ефективною є команда із учасниками, які виконують різні ролі і мають різноманітні моделями поведінки, що забезпечує баланс між ролями. Кожна з ролей моделі представляє собою типову поведінкову модель, яка проявляється в процесі сумісної діяльності. Певна особа може мати схильність до декількох ролей, але одна або дві є домінантними.

За цією моделлю для побудови високоефективної команди використовуються три групи ролей, в кожній групі є три відповідні роді, необхідно надати кожному з дев'яти ролей членам команди у відповідний час [136].

Схематично модель Белбіна наведена на рис. 9.2.

Відповідно до моделі Белбіна командні ролі – це кластери поведінки, які покращують продуктивність команди. Ролі в команді можуть змінюватися з часом і відповідно до ситуації, що склалася. Лідери команд або спеціалісти з розвитку персоналу використовують цю модель для формування більш збалансованої за складом членів команди [55].

Модель Белбіна доводить, що успіх команди базується не лише на знаннях, а і на психологічній взаємодії. Коли в команді представлені різні ролі, вона працює більш ефективно, поєднуючи діяльність за різними ролями в єдиний злагоджений механізм, доповнюючи один одного, і динамічно рухається до досягнення цілей проєкту.

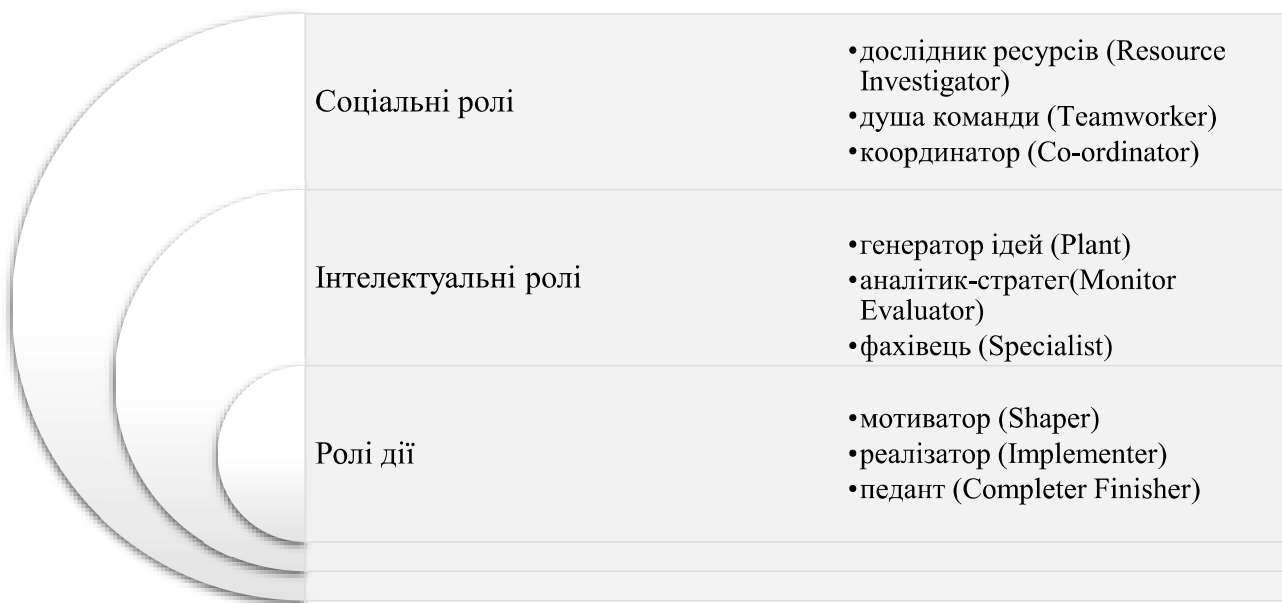


Рис. 9.2. Ролі команди проєкту в моделі Белбіна

Джерело: побудовано автором за даними [55; 136]

Продуктивність команд проєкту пов'язана і з розумінням процесу їх розвитку, який проходить через певні етапи. Найбільш відомою і використаною залишається структура етапів розвитку команди, яку запропонував Б.В. Такмен. Нині на основі цієї структури існує доволі багато різних варіацій і удосконалень, але визначені ним етапи залишаються актуальними і до нині. Основні етапи розвитку команди це:

- формування (forming);
- шторм (storming);
- нормування (norming);
- виконання (forming);
- припинення/закінчення/відкладення (termination/ending/adjourning).

Кожен етап розвитку команди має свої впізнавані поведінкові характеристики і командні завдання, що наведені на рис. 9.3.

Означені етапи і їх певні характеристики є корисною основою для ідентифікації моделей поведінки членів команди. Цю інформацію можна використовувати для розмови із командою проєкту, коли виникає необхідність розуміння причин змін у поведінці команди. Врахування особливостей певних етапів розвитку може допомогти керівникові проєкту і команді максимізувати зусилля на досягнення цілей проєкту і забезпечення продуктивності діяльності.



Формування

- Поведінка членів команди: багато запитань, хвилювання, невпевненість або занепокоєння.
- Командні завдання: створення команди з чіткою структурою, цілями, напрямком і ролями.



Штурм

- Поведінка членів команди: може бути менш ввічливою, з розчаруванням або розбіжностями щодо цілей, очікувань, ролей і обов'язків, які відкрито виражаються. Можуть бути суперечки або критика.
- Командні завдання: перефокусуватися на своїх цілях, розбиваючи більші цілі на менші, досяжні кроки. Розвиток навичок групового процесу та управління конфліктами. Перевизначення цілей, ролей і завдань.



Нормування

- Поведінка членів команди: може включати в себе членів, які докладають свідомих зусиль для вирішення проблем і досягнення групової гармонії. Між членами команди - частіша та змістовніша комунікація, готовність ділитися ідеями або просити про допомогу.
- Командні завдання: спрямування енергії на цілі команди, демонстрація підвищення продуктивності як в індивідуальній, так і в колективній роботі. Це час для оцінки командних процесів і продуктивності.



Виконання

- Поведінка членів команди: члени команди здатні запобігати або вирішувати проблеми командної діяльності і реалізації проєкту. Члени беруть на себе різні ролі та обов'язки за потреби. Відмінності між членами цінуються та використовуються для підвищення продуктивності команди.
- Командні завдання: Відданість місії команди і компетентність членів високі. Продовжувати поглиблювати свої знання та навички. Досягнення в командному процесі або прогрес вимірюються та відзначаються.



Припинення/закінчення/відкладення

- Поведінка членів команди: члени команди можуть стати менш зосередженими на завданнях команди, і їх продуктивність може впасти. Зосередження на поставленому завданні є ефективною відповіддю на їхній смуток або почуття втрати, що може призвести до зростання продуктивності.
- Командні завдання: повинна визнати майбутній перехід і розпуск команди. Завершення і закриття будь-якої роботи, що залишилася в команді. Оцінка процесу та продукту команди. Організація святкування закриття, яке визнає внесок окремих осіб і досягнення команди та формально завершує існування цієї конкретної команди.

Рис. 9.3. Етапи розвитку команди проєкту

Джерело: побудовано автором за даними [76; 135]

Покращення взаєморозуміння, підтримка продуктивності передбачають наявність ефективної системи зворотного зв'язку в команді. Це можна реалізувати шляхом проведення регулярних комунікаційних заходів всіх членів команди (зустрічі, рев'ю, комунікація one-to-one та ін.). Зворотний зв'язок має надаватися як зверху вниз, так і знизу вгору. Ці комунікаційні заходи мають бути конструктивними, фокусуватися не на помилках, а на можливостях для вдосконалення.

Забезпечення відповідності компетенцій членів команди завданням проєкту передбачає і організацію навчання членів команди. Воно може носити різні форми:

- внутрішні тренінги;
- експертні сесії від зовнішніх консультантів;
- самонавчання із підтримкою керівника проєкту;
- наставництво (менторинг) досвідченішими членами команди і ін.

Важливим моментом є і удосконалення індивідуальних навичок членів команди, що дозволяє розширити потенціал працівника в межах і за межами поточної ролі. Для цього часто застосовуються індивідуальні плани розвитку, які можуть включати розвиток як технічних навичок (фінансове моделювання, ІТ і ін.), так і управлінських (тайм-менеджмент, делегування і ін.) і м'яких (самоменеджмент. Комунікаційний менеджмент і ін.).

Формування ефективної командної динаміки передбачає навчання поведінці в команді, що фокусується на правилах взаємодії, повазі до думки інших членів команди, розвитку довіри та відповідальності. Інструментами навчання в цьому випадку постають рольові ігри, моделювання командних ситуацій, тренінги командної ефективності, тощо.

9.3. Організаційна культура проєкту

Управління проєктами, як і управління організаціями, безпосередньо пов'язане із організаційною культурою, що відображає індивідуальність компанії і впливає на діяльність співробітники і їх взаємодію один з одним. Досягнення успіху в бізнесі демонструє успішність організаційної культури, якої дотримується організація. Успіх проєкту також пов'язаний із організаційною культурою, що є необхідною для реалізації усіх переваг проєкту і стимулювання стратегічного зростання та впровадження інновацій.

Існує тісний зв'язок між організаційною культурою та управлінням проєктами. Організаційна культура формується через систему загальних цінностей, норм, поведінкових установок, визначає спосіб функціонування організації, впливає організацію праці і взаємодію співробітників один з одним, об'єднує всіх членів організації та сприяє досягненню стратегічних цілей, заохочуючи бажану поведінку, ставлення та методи роботи. Все це є важливим для управління проєктом. Сильна культура забезпечує успіх реалізації проєкту, тому що використовує ті методи управління, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. При плануванні проєкту необхідним є узгодження його цілей і змісту із організаційними цінностями компанії.

Елементи організаційної культури, що є важливими для успішної реалізації проєкту наведені в табл. 9.6.

Організаційна культура – це те середовище, в якому мають реалізовувати проєкт його керівник і команда, яке підтримує дії, рішення, різні види діяльності, що пов'язані із проєктом. Культурні норми організації впливають на всі елементи проєкту, на лідерство, стиль управління і роботи проєкту, рішення складних технічних питань, реалізацію комунікаційних заходів, розв'язання конфліктів, передбачення і усунення ризиків, тощо.

Формування сильної культури управління проєктами залежить від спільної віри в цінність проєкту для організації, від готовності інвестувати в процеси реалізації проєкту. Це підтверджується дослідженнями, за результатами яких можна стверджувати, що організаційна культура впливає на фінансові показники організації, і є важливою для проєктної діяльності та її довгострокового успіху.

Таблиця 9.6.

Елементи організаційної культури і їх характеристика з позицій
управління проектами

Елемент	Загальна характеристика і вплив на управління проектами
Послідовна, помітна поведінка	Рутинні дії, які встановлюють стандарт, який панує в середині компанії, і який потрібно враховувати при управлінні проектом
Етика праці	Цінності, якими керуються співробітники, як-от відданість і чесність, відношення співробітників до роботи, що визначають і цінності проекту
Кодекси	Формальні правила, які визначають професійну поведінку та встановлюють стандарти робочого місця, які впливають на роботи над проектом
Системи заохочення та винагороди за належну поведінку	Системи і структури, які визнають і заохочують ефективність роботи співробітників і дотримання ними належної поведінки, які доцільно брати до уваги при плануванні і реалізації проекту
Спільне відчуття мети та дії	Спільне розуміння місії і цілей організації, що мотивує колективні зусилля для досягнення успіху і відповідає командній роботі в проекті
Стили керівництва та практики управління	Методи лідерів, які спроможні спрямовувати, впливати та надихати свої команди задля отримання бажаного результату проекту
Шаблони комунікації та потік інформації	Спосіб обміну інформацією в організації, забезпечення прозорості і культури співпраці, і їх урахування в процесі реалізації проекту
Процеси прийняття рішень	Організаційна культура суттєво формує процеси прийняття рішень, відображаючи цінності та стратегічні пріоритети організації, впливає і на процеси прийняття рішень в проекті
Адаптивність і реакція на зміни	Здатність організації адаптуватися до нових викликів і умов ринку, що є необхідною умовою успішної реалізації проекту
Залучення та участь співробітників	Рівень залученості співробітників і ентузіазм щодо їхньої роботи та власного значення для досягнення цілей організації і цілей проекту

Джерело: побудовано автором за даними [115; 116]

Так, організації, що мають підтримку і володіють надійною практикою управління проектами досягають своїх цілей ефективніше, працюють з більшою фінансовою вигодою [115].

Важливим для формування сильної культури управління проектом є наявність чітких цілей, які підтримуються командою, оптимізоване і ефективне управління, яке враховує інтереси і можливості членів команди, що гарантує отримання запланованих результатів проекту вчасно та в межах бюджету. А для організації в цілому важливим є узгодження всіх проектів зі її стратегічними цілями.

Основні сфери впливу організаційної культури на процес управління і поведінку команди проекту наведені на рис. 9.4.

Сильна культура управління проектами дозволяє підвищувати продуктивність і ефективність, в тому числі, за рахунок чіткої і налагодженої комунікації як в середині команди, так і з зовнішнім оточенням. Вона відображає основоположні цінності та норми, що допомагає обрати привабливі для зацікавлених сторін і відповідні потребам зовнішніх клієнтів проекти.

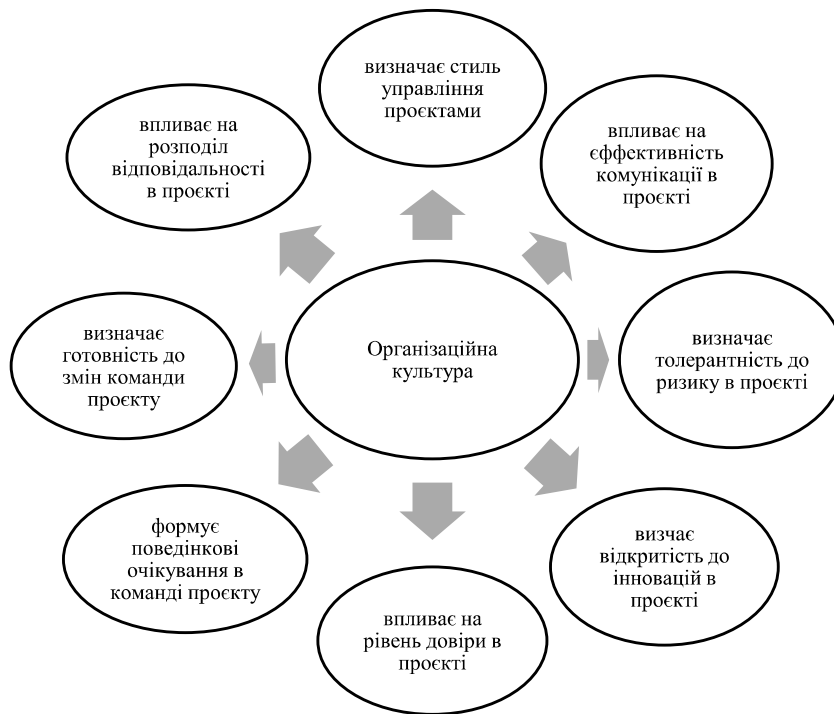


Рис. 9.4. Основні сфери впливу організаційної культури на процес управління і поведінку команди проекту

Джерело: побудовано автором за даними [115; 116]

Організаційна культура підживлює мотивацію співробітників і керівництва проекту і через культурну прив'язаність. Коли працівники відчують і усвідомлюють своє значення у ширшому контексті організації, визнають цінність власної роботи та її впливу на успіх організації, вони стають більш залученими та мотивованими, що сприяє розвитку почуття причетності до досягнення спільної мети.

Узгодження управління проектами із організаційною культурою та спільними цілями організації підвищує моральний дух і продуктивність діяльності із реалізації проекту і досягнення запланованих результатів.

На процес управління персоналом в проекті впливає і стиль адміністративного управління, який є притаманним організації в цілому, або безпосередньо певному проекту і його керівництву.

Організаційні стилі, які використовує та чи інша організація, можуть бути різними на різних етапах розвитку, можуть використовуватися декілька організаційних стилів, можуть використовуватися елементи із різних стилів і т.п. В практиці управління виділяють сім поширених організаційних стилів:

- автократичний (одна особа здійснює управління, має всі повноваження, приймає рішення із всіх важливих питань, встановлюють чіткі вимоги, яких мають дотримуватися всі працівники);

- бюрократичний (дотримується формальних правил і процесів, має чітку ієрархію і структуру, менеджери зосереджені на дотриманні правил і підтримці порядку);
- демократичний або партисипативний стиль (має чітку ієрархію, використовує практику групового прийняття рішень, співпраці та командної роботи, відкритого та ефективного спілкування між керівниками і працівниками всіх рівнів);
- laissez-faire (керівники організації не беруть активної участі в управлінні, надають рекомендації та ресурси, співробітники мають незалежність щодо контролю проєктів і вирішення проблем без участі керівництва);
- management by wandering around (методом лідерства, коли керівництво часто взаємодіє зі своїми підлеглими, збирає відгуки, пропозицій, оговорює проблеми, підбадьорює і зміцнює бачення або цілі організації);
- патерналістський (одна особа є керівником, до працівників відноситься як до власної сім'ї чи партнерів, дотримується політики, що є корисною і для організації, і для співробітників);
- трансформаційний (керівники відмовляються від традиційних методів управління, традиційних ідей і способів ведення справ, заохочують новітні зміни, інновації для розвитку і покращення організації, використовують новітні засоби задля підвищення продуктивності кожного співробітника і організації в цілому).

Різні організації мають різне відношення до проєктної діяльності. Певні із них працюють лише за проєктами (наприклад, великі будівельні компанії), інші, зовсім не орієнтовані проєктну роботу. Але більшість організацій здійснюють поточну діяльність і виконують певні проєкти. Не кожний організаційний стиль підтримує проєкти, вибір стилю для проєкту, також не є легким. Особливості використання кожного із раніше перерахованих організаційних стилів для здійснення управління проєктом наведено в табл. 9.7.

Таблиця 9.7.

Організаційні стилі і особливості їх використання в проєктному менеджменті

Тип організаційного стилю	Особливості використання для управління проєктами	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Автократичний	Ефективний у кризових або термінових проєктах, де потрібна жорстка дисципліна, де точність і контроль важливіші за креативність	Швидке прийняття рішень, чіткий контроль, що гарантує вироблення функціональних продуктів	Демотивація команди, низька залученість, придушення ініціатив
Бюрократичний	Придатний для проєктів у державному секторі або з високими вимогами до дотримання стандартів і нормативів.	Передбачуваність, чіткість процедур, зниження ризику помилок.	Втрата гнучкості, повільне реагування на зміни, зайва формалізація

Продовження таблиці 9.7.

1	2	3	4
Демократичний або партисипативний	Підходить для команд з високим рівнем професіоналізму, для креативних і R&D-проектів.	Залучення команди до ухвалення рішень, розвиток довіри, креативність.	Повільне прийняття рішень, ризик конфліктів у разі відсутності згоди.
Laissez-faire	Може спрацювати у проектах з високою автономністю учасників (наприклад, дослідницькі чи IT-стартапи).	Максимум свободи для фахівців, високий рівень довіри.	Відсутність координації, ризик втрати контролю над дедлайнами і бюджетом.
Management by wandering around	Добре працює у динамічних, мультифункціональних проектах. Підсилює комунікацію і раннє виявлення проблем.	Виявлення проблем на місці, підтримка атмосфери відкритості.	Важко реалізувати у великих/віддалених командах, потребує часу та емоційного інтелекту.
Патерналістський	Підходить для стабільних проектів, де важливі лояльність, підтримка й збереження колективу.	Висока стабільність, емоційна підтримка команди.	Залежність від керівника, зниження самостійності, обмеження креативності.
Трансформаційний	Один з найефективніших стилів для складних та інноваційних проектів. Надихає команду до високих результатів.	Створення бачення, високий рівень мотивації та лояльності.	Високі вимоги до лідера, небезпека вигорання, залежність від особистих якостей.

Джерело: побудовано автором за даними [35; 38; 90; 131]

Організаційний стиль проекту, його тип визначається комплексом факторів як внутрішнього, так зовнішнього характеру. Це і рівень розвитку корпоративної культури організації, її тип, це і особистісні якості керівника, це і вид і стан бізнесу, його секторальна належність, це і загальні цінності і установи, що декларуються місцевою владою, державними органами, міжнародними організаціями. А також відношення персоналу організації щодо сприйняття кожного із можливих стилів організаційного управління.

Для успішної реалізації проекту необхідною є мотивація окремих виконавців та груп у проекті, яка визначає рівень залученості, відповідальності, ініціативності учасників команди та якість виконання ними завдань проекту. До чинників, які впливають на мотивацію в проекті відносяться:

- зміст завдань (рівень цікавості, складності, новизни);
- умови праці (графік, середовище, доступ до ресурсів);
- фінансова винагорода;
- визнання і повага;
- можливості розвитку;
- ставлення керівника проекту;
- міжособистісні стосунки в команді.

Проведення індивідуальних бесід для виявлення особистих мотивацій, делегування завдань із підвищеним рівнем автономії, надання відповідальності і

визнання навіть невеликих досягнень є засобами, які має використовувати керівник проєкту задля підвищення мотивації робітників.

В організаціях, як правило, існують певні системи винагород для персоналу. Проєкти мають обмежений термін дії і є тимчасовими структурами. Тому існуюча система винагород має трансформуватися, адаптуючись до умов проєкту. Ця трансформація має бути гнучкою, тобто відповідати певній фазі проєкту, справедливою, із прозорою логікою розподілу, різнорівневою, враховувати як індивідуальні досягнення, так і командні, групові. Це може бути бонус за досягнення проміжного результату, публічне визнання, сертифікати, участь у ключовому прийнятті рішень, доступ до тренінгів, підвищення кваліфікації, тощо.

Певної уваги потребує і мотивація функціональних менеджерів у проєкті, керівників підрозділів, які виділяють ресурси (людей, техніку) на проєкт. Вони не завжди напряму підпорядковуються керівнику проєкту, але критично впливають на його успіх. Від них залежить якість ресурсів, що передаються у проєкт, вони можуть гальмувати або підтримувати проєкт, їхня внутрішня мотивація впливає на настрої їхніх підлеглих. Методами мотивації функціональних менеджерів може бути їх залучення до планування, яке надає відчуття причетності до проєкту, прозора комунікація із чітким поясненням цілей і вигід проєкту, спільні подяки, публічне визнання і ін.

Культура підтримки, мотивації є життєво важливою для реалізації завдань проєкту і досягнення стратегічних цілей. Розвиток культури управління проєктами є безперервним процесом, який вимагає відданості та здатності до адаптації.

9.4. Управління конфліктами в проєкті

Члени кожної проєктної команди мають в певні періоди часу відмінності в розумінні завдань, шляхів досягнення цілей, оцінці перспектив, мають різні стилі роботи, що є природним для різних людей, що об'єднані виконанням проєкту. Це і складає підґрунття для виникнення конфліктів і необхідності їх вирішення. Управління існуючими в проєкті розбіжностями має два можливі результати. Перший, коли конфлікт вирішується позитивно, спрямує проєкт до успіху, а, другий, у разі неправильного поведіння, може призвести до зриву його виконання.

Конфлікти в проєкті можуть виникати через непорозуміння, неузгоджені цілі проєкту або обмеження ресурсів, а також і через більш глибокі проблеми, що пов'язані із міжособистісними відносинами в команді, невиправданими очікуваннями від процесу діяльності, тощо.

Вирішенням конфліктів, а, краще їх недопущенням, мають керувати проєктні менеджери, визначаючи потенційні ризики проєкту, розпізнаючи наслідки певних помилок або недоробок проєкту. Конструктивне вирішення конфліктів керівником проєкту виступає засобом підтримки продуктивності і сприяє формуванню в команді атмосфери взаємної співпраці, заохочує до розгляду різних ідей, шляхів розвитку, методик і способів досягнення цілей

проекту. В результаті успішного вирішення конфлікту, можна навіть значно покращити ефективність всього проекту, його прогрес і результати.

Кожен керівник проекту повинен розвивати навички вирішення конфліктів, щоб команда залишалася єдиною, зосередженою і залученою задля досягнення цілей проекту.

У конфліктів є і певні позитивні ефекти, вони спонукають команду сумніватися, перевіряти певні ідеї і припущення, що прискорює прогрес проекту. Але неконтрольовані конфлікти негативно впливають на команду, знижують її моральний дух, можуть призвести до порушення строків і обсягів, додаткових витрат, погіршити в цілому якість проекту, і, навіть, привести до його припинення. Вирішення конфліктів, управління ними сприяє продовженню діяльності над проектом, укріплює міжособистісні стосунки в команді, формує більш гармонійне робоче середовище.

Управління конфліктами, їх розв'язання має вирішальне значення в управлінні проектами, тому що надає можливість підтримувати команду в згуртованому і мотивованому стані, і, відповідно, в необхідному робочому тонусі. Не вирішені конфлікти призводять до порушення згуртованості команди, до розчарувань, непотрібного стресу, що, безумовно, негативно впливає на прогрес проекту.

Вчасний розгляд і вдале вирішення конфліктів дозволяє керівникові проекту запобігти появі ситуацій, які критично можуть вплинути на процес реалізації проекту, запобігти загостренню непорозумінь в команді, непотрібного напруження і дискомфортної атмосфери. Це допомагає творчій роботі, формує середовище довіри, де любий член команди може висловлювати занепокоєння, сумніви, відмінні від інших погляди, не визиваючи ескалацію відносин.

Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту охоплюють ключові аспекти поведінки, які можуть сприяти або заважати реалізації проекту (рис. 9.5).

Кожна з перелічених сфер має прямий вплив на якість виконання проекту, тому менеджеру проекту важливо:

- своєчасно виявляти дисфункції поведінки;
- застосовувати мотиваційні та корекційні заходи,;
- проводити тренінги з командної взаємодії, емоційного інтелекту та управління змінами.

В межах проекту конфлікти, як правило, виникають в колі обов'язків членів команди, це відноситься до термінів виконання завдань, доступу до ресурсів, затримок у взаємопов'язаних завдань. Спільне вирішення проблем, ефективна і чітка комунікація є важливими інструментами, що дозволяють вирішувати конфлікти і допомагають членам команди розуміти і поважати один одного. Таким чином, управління конфліктами підвищує цінність командної роботи.

Важливою перевагою вирішення конфліктів в управлінні проектом є можливість підвищувати його ефективність. Конструктивне вирішення конфліктів дозволяє керівникові проекту розглянути та виправити глибинні проблеми до моменту їх загострення.



Відповідальність за результати

- Готовність особи/групи взяти на себе обов'язки та завершити завдання вчасно і якісно
- Ризик - ухилення від відповідальності, «перекидання» завдань», порушення строків і погіршення якості



Комунікація

- Здатність відкрито, вчасно і конструктивно передавати та отримувати інформацію
- Ризик - дезінформація, «глуха тиша», приховані конфлікти



Дотримання проєктної дисципліни

- Дотримання затверджених процедур, стандартів, методологій управління
- Ризик - саботаж процедур, ігнорування плану, «героїзм замість системи»



Гнучкість і адаптивність

- Готовність коригувати дії відповідно до змін у проєкті, адаптація до нових умов
- Ризик - опір змінам, ригідність мислення



Командна взаємодія

- Здатність ефективно співпрацювати з іншими членами команди
- Ризик - індивідуалізм, конфлікти, створення «мікрогруп», протидія між особами, групами



Мотивація і залученість

- Внутрішнє бажання брати участь у досягненні проєктної мети
- Ризик - апатія, формальне ставлення, «відсиджування»



Етика і доброчесність

- Дотримання норм професійної етики, чесність, повага до колег і цінностей організації
- Ризик - приховування помилок, конфлікт інтересів, несанкціоновані дії



Управління стресом і конфліктами

- Здатність зберігати продуктивну поведінку у складних ситуаціях
- Ризик - вигорання, агресія, уникнення конфліктів (замість вирішення)

Рис. 9.5. Критичні сфери поведінки персоналу проєкту

Джерело: побудовано автором

І це, безумовно, сприяє покращенню результатів проєкту, а також дозволяє команді уникнути можливих пасток, які виникають при неправильному спілкуванні.

Так, у випадку виникнення суперечки відносно пріоритетів проєкту керівник може використати стратегії вирішення конфлікту і переключити увагу команди на завдання, які доцільно вирішувати саме в цей період.

Причини конфліктів в проєкті пов'язані із розбіжностями в думках, цілях, цінностях або підходах між членами команди, зацікавленими сторонами, іншими залученими особами і торкаються наступних процесів в проєкті [125; 129]:

- розподіл ресурсів, який може приводити до конкуренції між членами команди за обмежені ресурси (бюджет, персонал, матеріальне забезпечення). Так, обидві групи розробників можуть конкурувати за залучення до їх складу певного кваліфікованого фахівця;
- визначення ролей і їх неоднозначність, що породжують конкуренцію за певні ролі, призводять до непорозумінь і конфліктів при не чіткому визначенні обов'язки по проєкту;
- система комунікації, яка не надає повної і своєчасної інформації може призвести до непорозумінь, припущень, дезінформації, що і складають основу конфлікту. Так, не інформування членів команди про зміни обсягу проєкту може призвести до розчарування та розбіжностей, і стати підґрунтям конфлікту;
- конфлікт характерів, коли члени команди з різними стилями роботи і поглядами можуть конфліктувати, утверджуючи своє розуміння. Це складає основу міжособистісних конфліктів;
- управління змінами, що є невід'ємними елементами майже кожного проєкту, опір яким може провокувати конфлікти між тими, хто приймає зміни, і тими, хто їм протистоїть.

Вирішення конфліктів в проєкті є складним завданням і вимагає від керівника проєкту поєднання навичок ведення переговорів, спілкування, емоційного інтелекту та лідерських навичок. Практикою напрацьовані певні стратегії вирішення і запобігання конфліктам в проєкті. Основні з них наведені в табл. 9.8.

Таблиця 9.8.

Стратегії вирішення і запобігання конфліктам в проєкті

Вид	Опис	Задіяні навички
1	2	3
Активне слухання	Передбачає повну концентрацію на сказаному, не пасивне слухання мовця, дозволяє зрозуміти аргументи і перспективи всіх сторін конфлікту.	ПЕРЕФРАЗУВАННЯ (повторіть сказане іншою особою своїми словами, щоб забезпечити розуміння). УТОЧНЕННЯ (запитуйте, щоб прояснити будь-які незрозумілі моменти). НЕВЕРБАЛЬНІ СИГНАЛИ (підтримуйте зоровий контакт, кивайте на знак згоди та використовуйте відкриту мову тіла, щоб показати, що ви зацікавлені).

Продовження таблиці 9.8.

1	2	3
Проявлення емпатії	Передбачає здатність розуміти почуття інших і розділяти їх, дозволяє побачити ситуацію з точки зору окремої людини, допомагаючи більш ефективно вирішувати проблеми	Визнайте почуття (визнайте та перевірте емоції всіх залучених сторін, що може допомогти в деескалації конфлікту). Подумайте про їхню позицію (спробуйте уявити, як би ви себе почували, якби опинилися на місці іншої людини). Турботливі відповіді (використовуйте емпатійну мову, щоб показати, що ви щиро стурбовані їхніми почуттями).
Чітке спілкування	Передбачає необхідність чіткого формулювати проблеми і направлення розмови на конструктивні результати	Уникайте двозначності та чітко формулюйте проблеми та свої очікування Формуйте своє спілкування так, щоб відображати вашу точку зору, не звинувачуючи інших. Зосередьте дискусію на фактах ситуації і не дозволяйте емоціям керувати розмовою.
Розв'язання проблеми	Передбачає, що вирішення конфлікту полягає в тому, щоб задовольнити всі сторони, спрямоване на визначення основних причин конфлікту і розробку дієвих рішень	Визначте чітко проблему, що лежить в основі конфлікту. Обдумайте можливі рішення разом із залученими сторонами. Оцініть плюси та мінуси кожного варіанту та виберіть найкращий. Запровадьте обране рішення в дію та контролювати його ефективність

Джерело: побудовано автором за даними [125; 129]

Активно слухаючи слухає кожен із сторін, керівник проєкту проявляє повагу до всіх учасників. Це може розрядити напругу та створити середовище для більшої співпраці, яке гарантує виконання проєкту без зупинок і збоїв.

Співпереживання, прояв емпатії зміцнює довіру, показує зацікавленість і бажання зрозуміти кожен із сторін, допомагає обрати рішення, яке задовольнить усі сторони і буде сприяти досягненню прогресу проєкту.

Чітке спілкування гарантує наявність обізнаності всіх учасників проєкту і зменшує ймовірність невірних припущень, непорозумінь, наявності яких може призвести до ескалації конфлікту.

Розуміючи сутність проблеми і розглядаючи її з позицій вирішення, можливо перетворити потенційні перешкоди на можливості для вдосконалення, розвитку, прогресу.

Використання таких методів вирішення конфліктів, як відкрите спілкування, посередництво та пошук спільної мови, гарантує, що всі сторони відчують себе почутими та цінними, завдяки чому команді легше зосередитися на своїх завданнях.

Ключові терміни і поняття

Управління персоналом в проєктах, вимоги до проєктного менеджера, лідерство, команда проєкту, зацікавлені особи проєкту, ролі членів команди, стадії розвитку команди проєкту, організаційна культура проєкту,

організаційний стиль, управління конфліктами в проєкті, причини і джерела конфліктів, стратегії запобігання конфліктам.

Контрольні питання

1. У чому полягає відмінність управління персоналом у проєктах від традиційного HR-менеджменту в постійно діючих організаціях?
2. В чому полягає важливість «м'яких навичок» менеджера проєкту. Яким чином їх нестача може вплинути на ефективність проєктної команди?
3. Як впливає поєднання фахівців із різних професійних середовищ на динаміку роботи проєктної команди? Які ризики та переваги це створює?
4. Якою є роль лідерських якостей менеджера проєкту у забезпеченні продуктивності команди? Як це впливає на прогрес проєкту?
5. Можуть технічні знання менеджера проєкту компенсувати слабке лідерство?
6. Які основні завдання має виконати менеджер проєкту на етапі формування команди, і чому цей етап вважається надзвичайно важливим для успішної реалізації проєкту?
7. Назвіть основні організаційні проблеми, які має вирішити менеджер проєкту при формуванні команди, та охарактеризуйте їхній зміст.
8. Які принципи оцінки та аналізу зацікавлених сторін (stakeholders) згідно зі стандартом AA1000 має враховувати менеджер проєкту, і чому цей аналіз є важливим для формування команди?
9. У чому полягає суть моделі командних ролей Белбіна, як вона допомагає підвищити ефективність проєктної команди, та чому важливо забезпечити баланс ролей у команді?
10. Як елементи організаційної культури можуть сприяти підвищенню ефективності управління проєктом?
11. Чому важливим є узгодження цілей проєкту із організаційними цінностями компанії? Як це впливає на планування, реалізацію та результати проєкту?
12. Який організаційний стиль є більш ефективним в умовах інноваційного проєкту та чому?
13. Які ризики можуть виникнути в разі невідповідності стилю керівництва проєкту організаційній культурі? Як їх можна мінімізувати?
14. Оцініть роль організаційної культури у формуванні мотивації членів проєктної команди. Які чинники, на вашу думку, мають найбільший вплив у проєктному середовищі?
15. Які основні причини виникнення конфліктів у проєкті і які наслідки можуть мати не вирішені конфлікти в команді?
16. Які сфери поведінки персоналу є критичними для успішної реалізації проєкту?
17. Яким чином керівник проєкту може використати емпатію в управлінні конфліктами?
18. Чому важливо мати чітку систему комунікації в команді проєкту?
19. Які переваги та обмеження характерні для кожної зі стратегій розв'язання конфліктів.